

**Jaardocument 2009**

**Stichting Elisabeth**



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Uitgangspunten van de verslaggeving</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Profiel van de organisatie</b>	<b>7</b>
2.1	Algemene identificatiegegevens	7
2.2	Structuur van het concern	7
2.3	Kerngegevens	10
2.3.1	Kernactiviteiten en nadere typering	10
2.3.2	Productie, personeel en opbrengsten	11
2.3.3	Werkgebieden	13
2.4	Samenwerkingsverbanden	13
<b>3</b>	<b>Governance</b>	<b>17</b>
3.1	Normen voor goed bestuur	17
3.1.1	Zorgbrede Governance Code	17
3.2	Raad van Bestuur/directie	18
3.3	Toeziethouders (Raad van Toezicht)	19
3.4	Bedrijfsvoering	22
3.5	Cliëntenraad	23
3.6	Ondernemingsraad	26
<b>4</b>	<b>Beleid, inspanningen en prestaties</b>	<b>28</b>
4.1	Meerjarenbeleid	28
4.2	Algemeen beleid	34
4.3	Algemeen kwaliteitsbeleid	41
4.4	Kwaliteitsbeleid ten aanzien van patiënten / cliënten VVT: Verantwoorde Zorg	44
4.4.1	Klachten	64
4.5	Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	66
4.5.1	Personeelsbeleid	66
4.5.2	Kwaliteit van het werk	72
4.6	Samenleving	73
4.7	Financieel beleid	82

# Jaardocument 2009

## Maatschappelijk verslag

# 1 Uitgangspunten van de verslaggeving

## **Met respect voor het verleden, koersen op de toekomst**

De toekomst van Stichting Elisabeth, *Jouw Toekomst!* Met deze titel werd in oktober van het afgelopen jaar het bedrijfsplan van Stichting Elisabeth gepresenteerd op alle locaties. Op alle locaties en voor alle belangstellenden uit alle geledingen van de organisatie. Met de nadruk op het woord "alle". Als directie en management zijn wij natuurlijk in de eerste plaats verantwoordelijk voor de strategische bepaling van de koers naar de toekomst. Maar het zijn onze vrouwen en mannen, medewerkers en vrijwilligers op de werkvloer, in de dagelijkse contacten met onze cliënten die de koers daadwerkelijk inhoud geven.

Het jaardocument dat voor u ligt is de formele verantwoording van de Raad van Bestuur na goedkeuring door de Raad van Toezicht van ons werk in 2009. Maar daarbij wil ik reeds aan het begin van dit verslag benadrukken dat het bovenal een weerslag is van het werk van onze medewerkers en vrijwilligers in het jaar 2009. Voor hun inzet wil ik hen nadrukkelijk bedanken. Temeer daar het een jaar was dat onder invloed van de wereldwijde crisis, ook voor onze organisatie een sterke afwisseling gaf van zowel spannende als ook ontspannende momenten. En daarmee een stevige wissel trok op de spankracht van velen.

Het jaar 2009 was ook een jaar vol symboliek. We mochten terug kijken en we hebben gevierd dat het fundament van de stichting 190 jaar geleden werd gelegd. Omkijken met respect voor het verleden is goed als dat tegelijkertijd een les is voor de koers in de toekomst. Een les uit onze 190 jaar historie is dat onze voorgangers in bijna twee eeuwen continu gewerkt hebben aan de toekomst ondanks oorlogen en economische crises. Die lijn is in 2009 voortgezet.

Nadat in het voorjaar de ergste druk was weggenomen op de financiële positie van de stichting, door de financiering van de eerste fase van de nieuwbouw aan de Leuvenaarstraat, is direkt de lijn uitgezet voor de vervolgstappen. Dit resulteerde na de zomer in een breed gedragen bedrijfsplan.

In dit bedrijfsplan bepalen we onze positie voor de toekomst, samengevat met "wie we zijn en willen blijven":

- **Regionale speler** in de sectoren: wonen, welzijn en zorg;
- **Brede kennis** van deze sectoren waardoor onze deskundigheid garant staat voor maatwerk;
- **Vertrouwd en dichtbij** de client door onze locaties in de wijken en dorpen, waardoor wij de wensen en vragen echt kennen.

Een positie waarbij wij enerzijds onze sociale taak als zorgverlener niet verloochenen, maar anderzijds ons er van bewust zijn dat de maatschappelijke en economische ontwikkelingen er om vragen dat wij ook koersen op een nieuw aanbod van onze dienstverlening met een meer commerciële sturing. Dat vraagt om een bijstelling van onze koers en daarmee ook om gedragsverandering in de benadering van ons werk en daarmee van onze cliënten. Stichting Elisabeth is hiermee de weg ingeslagen om zich om te vormen van zorgaanbieder naar integraal aanbieder van woon-, welzijn- en zorgdiensten.

Mooie woorden alleen zijn niet voldoende, daarom is er ook hard gewerkt aan de daden.

In het najaar is in slechts enkele maanden veel werk verzet om de eerste aanzet te geven voor de uitwerking van het bedrijfsplan. Er is een communicatieplan opgesteld op basis waarvan per 1 januari een nieuwe huisstijl is geïntroduceerd, als toonbaar symbool van de vernieuwde koers. Onder de merknaam "*Eluse, zorg voor comfort*", wordt een samenhangend concept van wonen, welzijn en zorg verlening aangeboden voor ons nieuwe complex servicewoningen als onderdeel van de nieuwbouw aan de Leuvenaarstraat. Aanpassingen in de organisatie zijn doorgevoerd om deze ontwikkelingen in de praktijk te kunnen doorvoeren. In dit jaardocument leest u er meer over.

Ondertussen mag niet vergeten worden dat de dagelijkse aansturing van de organisatie en de zorgverlening aan onze cliënten ook "gewoon" door moet gaan en de noodzakelijke aandacht verdient. Erkend moet worden dat in de hectiek rondom de financieel/economische ontwikkelingen, deze aandacht er niet altijd voldoende was. Dit is echter ook op tijd onderkend wat heeft geresulteerd in de aanstelling van een adjunct directeur primair belast met de aandacht voor onze "core business" de trits wonen, welzijn en zorg.

Voor onze kerntaak de zorgverlening is de intramurale zorgverlening op de verpleeg- en verzorgingsafdelingen nog steeds de belangrijkste bron van inkomsten. Het jaar 2009 was daarin het overgangsjaar naar de nieuwe financiering op basis van de systematiek van de Zorgzwaarte Zwaarte Pakketten (ZZP's). Zoals helaas zich wel vaker manifesteert bij grote veranderingen in de zorgsector bleef lang onduidelijk wat de daadwerkelijke effecten daarvan zouden zijn voor zowel de dagelijkse zorgverlening als voor de strategie van de stichting. Reden om een voorzichtige financieel-economische koers te varen die in eerste instantie ook uitging van een verwachte daling van ons budget in 2010. Uiteindelijk is dit laatste niet uitgekomen. Maar de voorzichtige koers blijven wij varen gegeven "de signalen uit Den Haag" dat de komende jaren drastisch zal worden ingegrepen in de zorguitgaven.

Tenslotte, inmiddels al weer 191 jaar geleden werd "uit onvrede met de beklagenswaardige situatie waarin veel minvermogene huishoudens verkeerden" de basis gelegd voor onze organisatie. 1) Mede door de inzet en betrokkenheid van gewone burgers - particulier initiatief zouden we nu zeggen- is er sinds dien maatschappelijk veel veranderd. Laat dat de les zijn voor de komende jaren dat nu de rol van de overheid in de sectoren welzijn en zorg een terugtrekkende is, dat geenszins een belemmering moet en mag zijn voor een doorgroei naar onze toekomst. Integendeel, de toekomst van Stichting Elisabeth ligt in onze eigen handen en om met de titel van het jubileumboek uit 1995 te sluiten, "in goede handen".

Breda, mei 2010

Mr. P.H. Smittenaar

Raad van Bestuur/Algemeen directeur

1) Citaat uit "in goede Handen" tussen gasthuis en zorgcentrum 1995

## 2 Profiel van de organisatie

### 2.1 Algemene identificatiegegevens

#### *Algemene identificatiegegevens*

<b>Naam verslagleggende rechtspersoon</b>	Stichting Elisabeth
<b>Adres</b>	Galderseweg 83
<b>Postcode</b>	4836 AD
<b>Plaats</b>	Breda
<b>Telefoonnummer</b>	076-5276100
<b>Identificatienummer(s) NZa</b>	650/8694
<b>Nummer Kamer van Koophandel</b>	41102716
<b>E-mailadres</b>	info@elisabethbreda.nl
<b>Internetpagina</b>	www.elisabethbreda.nl

### 2.2 Structuur van het concern

#### **Juridische structuur**

Stichting Elisabeth bestaat uit een enkele stichting waarin alle AWBZ activiteiten plaatsvinden. Binnen deze stichting vinden ook enkele niet AWBZ activiteiten plaats in de vorm van eerstelijnszorg en maaltijdverstrekking aan niet-intramuraal verblijvende cliënten. Daarnaast levert Elisabeth Zorg Thuis WMO-gerelateerde huishoudelijke verzorging en beheert de stichtingen enkele complexen met woningen in de wonen met zorgsfeer.

De organisatie omvat Elisabeth Zorg Thuis en vijf locaties in de gemeente Breda, waarvan één locatie, Zorg- en behandelcentrum Elisabeth, is gehuisvest in twee verschillende gebouwen, te weten locatie Leuvenaarstraat en locatie Galderseweg. Naast deze locaties zijn er een drietal ondersteunende centrale functies zijnde de afdeling Human Resource management, Economisch Administratieve dienst en Vastgoed en Facilities.

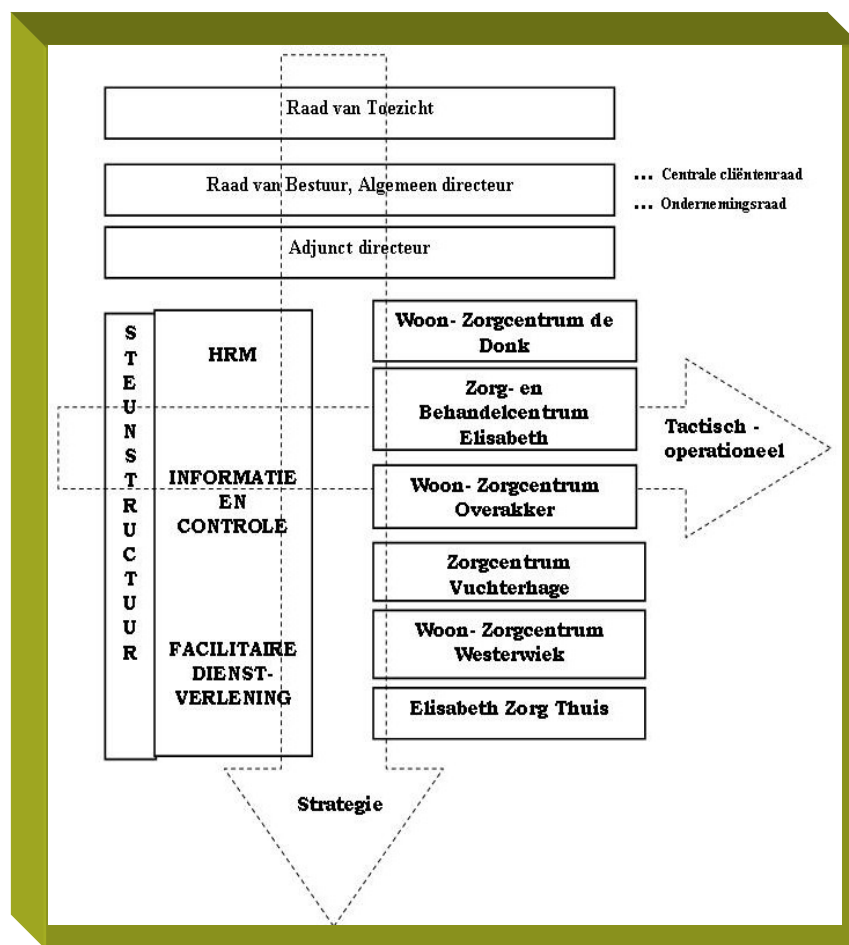
Het gehanteerde bestuursmodel bestaat evenals in voorgaande jaren in 2009 uit een eenhoofdige Raad van Bestuur (tevens algemeen directeur) met als toezichhoudend orgaan de Raad van Toezicht.

Vanwege de sterk toegenomen aandacht voor de beheersmatige aspecten van de organisatie heeft de algemeen directeur reeds in het voorjaar van 2008 gesignaleerd dat een versterking van de directievoering noodzakelijk wordt. Dit werd door de Raad van Toezicht onderkend. De wereldwijde economische crisis en de gevolgen daarvan voor de stichting hebben de noodzaak daartoe versterkt. In het voorjaar van 2009 is de directie uitgebreid met een adjunct directeur met als specifieke opdracht de aansturing van de woon, welzijn en zorg taken.

### Toelating

De stichting beschikt over een toelating binnen de AWBZ voor het verlenen van verpleeghuis- en verzorgingshuiszorg en thuiszorg. De gemeente Breda heeft onze organisatie erkend als leverancier van huishoudelijke verzorging in het kader van de WMO. Deze erkenning is na de aanbestedingsronde in de tweede helft 2009 voor tenminste de jaren 2010 en 2011 verlengd.

### Organisatieschema 2009 Stichting Elisabeth



Besturingsmodel

In de persoon van de heer mr. P.H. Smittenaar is de Raad van Bestuur in het verslagjaar ongewijzigd gebleven.

De formele verantwoordelijkheden van het bestuur zijn vastgelegd in de statuten van de stichting. Daarnaast zijn de taken van de bestuurder beschreven in een taak- en functiebeschrijving, deze documenten zijn in het verslagjaar niet gewijzigd.

### **Medezeggenschapsstructuur (medewerkers en cliënten)**

Binnen Stichting Elisabeth is er, in het kader van de medezeggenschap, een ondernemingsraad, een centrale cliëntenraad en zijn er een vijftal lokale cliëntenraden.

#### ***Ondernemingsraad***

De ondernemingsraad is een (zelfstandig) orgaan van overleg, advies, informatie en communicatie binnen de instelling. Zij heeft tot taak het optimaal functioneren van de instelling in al haar doelstellingen te bevorderen door:

1. het plegen van overleg met de leiding van de instelling;
2. het vertegenwoordigen van de medewerkers.

De raad bestaat uit 13 leden, die door de kiesgerechtigde werknemers in de onderneming rechtstreeks uit hun midden worden gekozen. Hij laat zich bij de vervulling van deze taak in sterke mate leiden door de belangen en opvattingen van de medewerkers en laat, op basis van de haar bij Wet, C.A.O. of anderszinds gegeven bevoegdheden, deze belangen en opvattingen optimaal in het beleid van de bestuurder van de instelling doorklinken. Daartoe is met name ook in de overlegvergadering een goed klimaat geschapen en dit wordt gehandhaafd, zodat zowel de ondernemingsraad als de leiding van de instelling kunnen komen tot een juiste afweging van alle betrokken belangen, ook die van de cliënt.

#### ***Cliëntenraad***

Binnen de context van wet en regelgeving en de beleidsmatige keuze voor een organisatiestructuur waarbij de locatie een centrale plaats in neemt, heeft Stichting Elisabeth er voor gekozen de medezeggenschap van de cliënt primair op locatieniveau te organiseren. Iedere locatie kent dus zijn eigen cliëntenraad. Uitsluitend voor locatie overstijgende beleidszaken op stichtingsniveau functioneert een centrale cliëntenraad

samengesteld uit leden van de lokale raden. De bevoegdheden en adviestaken van de te onderscheiden raden zijn in reglementen vastgelegd.

Daarin is ook de mogelijkheid tot ondersteuning opgenomen, de wijze waarop deze ondersteuning gestalte krijgt verschilt per raad. Zo wordt de centrale cliëntenraad secretariaeel ondersteund vanuit de organisatie. Zie verder paragraaf 3.5.

## 2.3 Kerngegevens

### 2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Stichting Elisabeth leverde in 2009 intramurale verzorgingshuis- en verpleeghuiszorg en extramurale zorgverlening. In functionele termen betekent dit het volgende:

#### AWBZ-functies<sup>1</sup>

- Persoonlijke verzorging
- Verpleging
- Ondersteunende begeleiding
- Activerende begeleiding
- Behandeling
- Verblijf op grond van de AWBZ

#### Stichting Elisabeth levert de volgende overige aanspraken

- Dieetadvisering

#### Stichting Elisabeth biedt AWBZ - zorg aan de volgende doelgroepen

- Somatische aandoening of beperking
- Psychogeriatrische aandoening of beperking

---

<sup>1</sup> Stichting Elisabeth levert tevens WMO – huishoudelijke verzorging

### 2.3.2 Productie, personeel en opbrengsten

Het jaar 2009 kenmerkt zich m.b.t. de productie door een voorzetting van het ingezette beleid van 2008. De geleverde AWBZ zorgdiensten laten een groei zien die geheel is toe te schrijven aan de extramuraal zorgverlening vanuit Elisabeth Zorg Thuis.

Intramuraal bleef de productie in totaliteit gelijk aan het voorafgaande jaar maar gaf wel een verschuiving van ZZP (zorgzwaartepakketten) zonder behandeling (verzorgingshuiszorg) naar ZZP met behandeling (verpleeghuiszorg).

Omdat op basis van de ZZP-financiering vanaf 2010 alleen nog de geleverde zorg binnen de ZZP- indicatie betaald wordt, is in 2009 een eerst aanzet gegeven om kosten en baten op basis van deze nieuwe financiering te begroten als meetinstrument voor de werkelijkheid.

Resultaat van een en ander is dat daarmee de productiviteitseis voor alle locaties en afdelingen op de zelfde manier is bepaald.

Gevolg hiervan is dat de inzet van (zorg) personeel licht is gedaald.

Ondanks deze daling bleef de vraag naar personeel in vaste dienst groter dan het aanbod.

Om de zorgvraag toch te kunnen realiseren was de inzet van zelfstandige zonder personeel (zzpers) onontbeerlijk.

De opbrengsten vertoonden een lichte groei wat in lijn is met het patroon van de afgelopen jaren. Omdat meer gestuurd is op productiviteit en beheersing van de materiële kosten in combinatie met het, evenals in 2008, achterblijven van investeringen, werd enerzijds het doel behaald van een stabiel financieel resultaat in vergelijking met voorgaande jaren en anderzijds de cashflow gemaximeerd wat ten goede kwam aan de oplossing van de financiering van de nieuwbouw op de locatie Leuvenaarstraat.

De ratio's in paragraaf 4.7 onderbouwen dit beeld cijfermatig.

### 2.3.2.1 Verpleging en verzorging

*Kerngegevens productie, capaciteit, personeel en opbrengsten VVT (exclusief jeugdgezondheidszorg en kraamzorg)*

<b>Kerngegevens</b>	<b>Aantal/bedrag</b>
<b>Cliënten</b>	
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	613
Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	94
Aantal extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	183
<b>Capaciteit</b>	
Aantal beschikbare plaatsen met AWBZ-verblijf per einde Verslagjaar	642
<b>Productie</b>	
Aantal intramurale verzorgingsdagen in verslagjaar	121.586
Aantal intramurale verpleegdagen in verslagjaar	93.103
Aantal dagen dagactiviteiten in verslagjaar	11.433
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (excl. dagactiviteiten)	26.043
<b>Personeel</b>	
Aantal personeelsleden in loondienst op per einde verslagjaar	927
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	543
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	40.003.274
<i>Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten</i>	37.058.810
<i>Waarvan overige bedrijfsopbrengsten</i>	2.945.464

*Verzorgingsdagen: verblijf zonder behandeling met indicatie, zonder indicatie, mutatiedagen  
Verpleegdagen: verblijf met behandeling met indicatie, zonder indicatie, leegstandsvergoeding crisis dagen*

*Dagactiviteiten: Ouderen basis + Ouderen extra SOM + Ouderen Extra PG + basis (nieuw 2009)  
Extramurale productie: alle productie exclusief dagactiviteiten*

### 2.3.3 Werkgebieden

Stichting Elisabeth is werkzaam in de zorgkantoorregio West-Brabant.

## 2.4 Samenwerkingsverbanden

Van oudsher zoekt Stichting Elisabeth de samenwerking met andere organisaties en instellingen vanuit het besef dat als je samenwerkt "één en één meer is dan twee". De inhoud en omvang van de relatie of samenwerking is continu in ontwikkeling en zeer verschillend. Mede onder invloed van financieel/economische ontwikkelingen en de maatschappelijke discussie over de (on)wenselijkheid van fusies in de zorgsector kenmerken de ontwikkelingen in 2009 zich vooral door stabilisatie aangaande de samenwerkingsverbanden en een herijking van de eerdere keuzes.

Ontwikkelingen binnen de zorgsector, in het bijzonder de thuiszorg, de kredietcrisis maar ook parallelle ontwikkelingen binnen Stichting Surplus m.b.t. samenwerking met een woningbouworganisatie hebben er toe geleid dat de eerdere voornemens tot een bestuurlijke fusie tussen onze organisatie en stichting Surplus te Zevenbergen zijn "geparkeerd". Wel is in 2009 nogmaals vanuit beide organisaties bevestigd dat wij elkaar zien als strategische partners binnen de regio. Van daaruit wordt nu op praktische wijze invulling gegeven aan de samenwerking. In het verloop van 2010 zal nader gesproken worden hoe deze koers de komende tijd verder wordt uitgezet.

Met stichting Maria Oord te Dongen is op basis van de eerder overeengekomen intentieverklaring tot samenwerking afgesproken dat de samenwerking in 2010 en 2011 zich zal richten op dienstverlening vanuit onze organisatie ten behoeve van Maria Oord, zoals t.a.v. de financiële administratie, personeelsbeleid en facilitaire taken. In 2011 zal bezien worden of tot een verdere intensivering wordt overgegaan.

De samenwerking met woningbouwcorporatie Singelveste Aleewonen, ASR vastgoed, Gemeente Breda om te komen tot een herontwikkeling van zorgcentrum Vuchterhage en het winkelcentrum Moerwijk onder de projectnaam "Hart van de Wijk" heeft nog niet geresulteerd in een afgeronde haalbaarheidsstudie per einde 2009. Besloten is de afgesloten intentieovereenkomst te verlengen tot eind 2010. Met als doel dat er medio 2010 wel een studie en stedenbouwkundigplan gereed is.

Stichting Elisabeth is sinds de oprichting in 2003 lid van de Annevillegroep. Een vereniging van zorgaanbieders in de regio Breda om de vakinhoudelijke ketensamenwerking tussen de organisaties te versterken. Tot eind 2009 was de Algemeen directeur van Stichting Elisabeth voorzitter van het bestuur van deze vereniging. In 2009 is besloten door de leden de samenwerking in dit verband wel voort te zetten maar op een afgeslankte basis.

Met het oog op de veranderingen die zich zullen voltrekken in 2010 door de ingebruikname van de eerste fase nieuwbouw op de locatie Leuvenaarstraat en daarmee de sluiting van het oude zorghotel is besloten de samenwerking met Careyn aangaande het zorghotel per 1 januari 2010 te beëindigen. De levering van zorg geschiedt thans volledig vanuit de eigen organisatie.

Een nieuwe samenwerkingsvorm is in voorbereiding gericht op de financiering van de tweede fase van de nieuwbouw aan de Leuvenaarstraat. Met een beleggingsorganisatie zijn hierover positieve gesprekken gevoerd en is inmiddels een intentie overeenkomst gesloten. Verwacht wordt dat de samenwerking in het voorjaar van 2010 verder geformaliseerd zal worden.

Bestaande samenwerkingsrelaties werden voortgezet of verder uitgebouwd. Zonder limitatief te zijn, worden in onderstaand overzicht de meest voorkomende relaties in 2009 genoemd.

### ZORG, WONEN en WELZIJN

- Stichting Surplus
- Stichting Maria-Oord
- Surplus- de Markenlanden
- Careyn Breda
- Amphia Ziekenhuis
- Revalidatiecentrum Breda
- Verpleeg- en verzorgingshuis de Leystroom
- zorgcentrum Vredenbergh
- GGZ regio Breda
- Oranjehaev/Aeneas
- NSWAC
- Stichting Ouderenwerk Breda
- Surplus-Welzijn
- WonenBreburg
- Laurentius
- Vitalis groep Eindhoven
- Vereniging Annevillegroep
- Alleewonen-Singelveste

### OPLEIDINGSPARTNERS

- ROC West Brabant
- Vitalis college Breda
- Trizo
- Avans en Avans+
- OVDB
- Universiteit Nijmegen
- NHTV

## SCALA AAN ANDERE RELATIES

- Cliënten- en patiëntenorganisaties
- Beroepsverenigingen
- Vakbonden
- gemeente Breda
- CZ verzekeringen/ zorgkantoor West-Brabant
- wijk- en buurtorganisaties
- kerkelijke instellingen
- Breedband Breda B.V.
- Inspectie gezondheidszorg
- Centraal Indicatieorgaan Zorg
- Banken
- Heja projectontwikkeling
- ICWB

## 3 Governance

### 3.1 Normen voor goed bestuur

#### 3.1.1 Zorgbrede Governance Code

Reeds na het verschijnen van het rapport Health Care Governance hebben Raad van Toezicht en Raad van Bestuur de bestaande structuur en wijze van functioneren van de organisatie hieraan getoetst. De introductie van de Zorgbrede Governancecode eind 2005 paste dan ook volledig in de reeds eerder ingeslagen weg. Leidend principe hierbij was toen ook al voor onze organisatie hetgeen gesteld wordt in de inleiding van de brochure Zorgbrede Governancecode:

*“Goede governance laat zich niet puur in regels vangen. Governance moet tot uitdrukking komen in het doen en laten van personen. Governanceprincipes krijgen pas betekenis als bestuurders en toezichthouders zich herkennen in de bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid van hun zorgorganisatie en zij zich hierop laten aanspreken”.*

Vanuit dit principe hebben wij reeds geruime tijd medewerkers op leidinggevende posities en toezichthouders aangesteld. Hetgeen ook blijkt uit de hieraan ten grondslag liggende taak- en functiebeschrijvingen alsmede profielschetsen.

In het najaar van 2009 zijn de profielschetsen voor de functie van lid en voorzitter Raad van Toezicht opnieuw vastgesteld, mede vanwege de werving van een nieuwe voorzitter voor de Raad van Toezicht, zie verder onder 3.3.

Door deze opstelling profileert Stichting Elisabeth zich ook als organisatie die zich in haar werkgebied, de gemeente Breda, open en betrokken opstelt bij de ontwikkeling op haar werkgebied van de verpleging en verzorging, maar ook zeer nadrukkelijk zich daartoe niet beperkt en initiator is en wil zijn van nieuwe ontwikkelingen in de trits: welzijn, wonen en zorg. Keuze voor deze positie brengt met zich mee dat de organisatie zich kwetsbaar durft op te stellen en zich daarmee verplicht tot het openbaar afleggen van verantwoording voor gemaakte keuzes.

Dit aspect in onze opstelling kwam zeer nadrukkelijk naar voren in januari/februari 2009 toen wij een beroep moesten doen op garantiestelling door het gemeentebestuur van Breda ten behoeve van de financiering van het project Leuvenaarsstraat. Een politiek belangrijke beslissing waarbij de gemeenteraad unaniem met de garantiestelling heeft ingestemd.

De nieuwe voorstellen die in 2009 ontwikkeld werden voor de Zorgbrede Governance code hebben de aandacht en zullen in 2010 punt van bespreking zijn tussen Raad van Toezicht en Bestuur.

De onderwerpen uit de Governancecode aangaande bestuur en toezicht zijn, voor zover gevraagd te verantwoorden of noodzakelijk te vermelden op basis van het principe "pas toe of leg uit", opgenomen in de navolgende paragrafen.

### 3.2 Raad van Bestuur/directie

#### *Samenstelling Raad van Bestuur*

<b>Naam</b>	<b>Bestuursfunctie</b>	<b>Nevenfuncties</b>
Mr. P.H. Smittenaar	Algemeen directeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voorzitter vereniging Annevillegroep tot 31-12-2009 en thans vice voorzitter</li> </ul>

Voor de Raad van Bestuur is geen reglement opgesteld. Reden hiervoor is dat de Raad van Bestuur uit slechts één persoon bestaat en de organisatorische - en rechtsverhoudingen enerzijds statutair zijn geregeld en anderzijds bij arbeidsovereenkomst en de daaraan verbonden taak- en functiebeschrijving.

Evenals in voorgaande jaren is als gedragslijn voor de bezoldiging van de bestuurder de "Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden" van de NVZD gevolgd. In 2009 is de bestuurder een verhoging van het salaris toegekend van 2,2% overeenkomstig het NVZD advies. Daarmee blijft de bezoldiging van de bestuurder binnen de kaders van de voornoemde regeling. Overeenkomstig de vaste interne regeling bij jubilea is vanwege zijn 12½ jarig dienstverband de bestuurder een extra bruto gratificatie van ¼ maandsalaris toegekend.

### 3.3 Toezichthouders (Raad van Toezicht)

#### *Samenstelling Raad van Toezicht*

<b>Naam</b>	<b>Aandachtsgebied</b>	<b>Nevenfuncties</b>
Dhr. A.A.P.M. van Baal	Human resource Beleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lid Commissie Welzijn gemeente Goirle</li> </ul>
Mw. C.A. van Faassen	Zorg en Welzijns verlening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Bredaas Centrum gehandicaptenbeleid</li> <li>• Lid CvA Stichting Terp</li> <li>• Lid CvA Psych. café</li> <li>• Lid cliëntenraad MEE Noord-Brabant</li> <li>• Lid begeleidingscommissie Voorzieningen Maatschappelijke Ondersteuning Breda</li> <li>• Lid klankbordgroep WMO Breda</li> <li>• Lid klachtencommissie Revalidatie Centrum Breda</li> </ul>
Dhr. C.J. den Heijer	Bouwkundige zaken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter regiobestuur TVVL</li> <li>• Lid regiobestuur NVTG</li> </ul>
Mr. E.F. Kiepe	Cliëntenbelangen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plv lid Begeleidingscommissie WMO</li> <li>• Lid Overleg Ouderenbeleid Breda</li> <li>• Lid klankbordgroep WMO</li> <li>• Lid ledenraad RABO</li> <li>• Lid Raad van Beheer VME Nova Park te De Haan (België)</li> </ul>
Dhr. A.J.M. Mol (t/m 31-12-2009)	Voorzitter / organisatiezaken	-----
Dhr. N.G.M. van Os	Financieel- economische zaken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid College van Bestuur NHTV Internationaal hoger onderwijs Breda</li> <li>• Bestuurslid KBS Laurentius</li> <li>• Bestuurslid VVV</li> <li>• Lid raad van advies Betrokken ondernemers Breda</li> </ul>
Drs. G.A.F. Saes	Geneeskunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter van de Huisartsenpost ( HAP)</li> <li>• Lid Stichting HDS West Brabant</li> </ul>
Mr. H.W.P.B. Taminiau	Secretaris / juridische zaken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Regionale Klachtencommissie van div. GGZ-inrichtingen</li> </ul>
Drs. J.P.G.M. Renard	Financiën Nieuwbouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid kwaliteitscommissie LSA</li> <li>• Bestuurslid Sportvereniging do-Youkou</li> <li>• Raad van advies Medimate Holding B.V.</li> </ul>

De Raad van Toezicht bestond in 2009 uit 9 leden. Dit is het maximum aantal. De leden van de raad zijn voor een periode van vier jaar benoemd. Deze periode kan tweemaal verlengd worden. Dat is één keer meer dan vermeld in de Zorgbrede Governancecode. Op basis van de ontwikkeling van gewenste deskundigheid en ervaring is destijds voor deze statutair vastgelegde maximale zittingsduur gekozen.

Eveneens is statutair de onafhankelijkheid vastgelegd van de leden van de Raad, ook al zijn zij op voordracht benoemd, handelen zij zonder last of ruggespraak.

Voordrachtrechten zijn statutair toegekend aan OR en Centrale Cliëntenraad. Tevens zijn uitsluitingsgronden voor benoeming in de statuten opgenomen die de onafhankelijkheid moeten waarborgen. Deze zelfde gronden kunnen tevens aanleiding zijn tot beëindiging van het lidmaatschap indien tijdens de zittingsperiode alsnog hiervan wordt afgeweken. De Raad van Toezicht houdt op de naleving hiervan nadrukkelijk toezicht.

Overeenkomstig het rooster van aftreden was de voorzitter de heer A.J.M. Mol niet herbenoembaar per 1 januari 2010 als lid van de Raad van Toezicht. Derhalve is in het najaar van 2009 besloten de procedure op te starten om een nieuwe voorzitter van buiten de Raad te werven. Na het opstellen van een groslijst met potentiële kandidaten zijn met drie kandidaten selectie gesprekken gevoerd. Dit leidde tot de unanieme voordracht van de heer C.M.G. Raaijmakers. Na advisering door OR en Centrale cliëntenraad is hij per 23 februari 2010 benoemd als voorzitter.

De Raad is in het verslagjaar zevenmaal in reguliere vergadering bijeen geweest. In deze vergaderingen is enerzijds invulling gegeven aan de statutaire taken tot goedkeuring van de begroting, de jaarrekening en –verslag. In het kader van deze statutaire taak vindt ook minstens één keer per jaar overleg met de accountant plaats. Voorts is binnen de statutaire bevoegdheid dit jaar ook nadrukkelijk veel aandacht besteed aan het verloop van de nieuwbouw van onze locatie aan de Leuvenaarstraat en de financiering hiervan. De mondiale problemen in de bancaire wereld leidden er toe dat een oorspronkelijk toegezegde financiering voor dit project niet werd gerealiseerd. Vanuit de directie werd met een klein kerncomité van drie leden – waaronder de voorzitter - uit de Raad van Toezicht regelmatig contact onderhouden om de voortgang te bespreken en de directie te adviseren.

In het verlengde van het voorgaande is door de Raad van Bestuur een bedrijfsplan opgesteld gericht op de ontwikkeling die de stichting moet doormaken om in te spelen op de veranderende nieuwe financiële verhoudingen in de ouderenzorg. Met als trend steeds minder collectief gefinancierde en meer private activiteiten.

Deze beleidsontwikkeling is nadrukkelijk onderwerp van bespreking geweest in de Raad van Toezicht.

Anderzijds gaf de Raad invulling aan haar toezichhoudende rol in het klankborden van de directie aangaande de belangrijke beleidsonderwerpen die spelen in de organisatie en waarover elders in dit document verslag wordt gedaan. Dit gebeurde doorgaans aan de hand van de periodieke voortgangsrapportages opgesteld door de directie.

Voorts ontvangt de Raad de verslagen van de (Centrale) Cliëntenraden en Ondernemingsraad waardoor zij inzicht krijgt wat de actualiteit is binnen deze organen en onderhouden de daarvoor aangewezen leden van de Raad contact met de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad van de stichting door het bijwonen van enkele van de overlegvergaderingen.

Het overleg aangaande de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de stichting en de interne controle en beheersingssystemen vindt in dezelfde context plaats zoals hierboven vermeld.

Een keer per jaar voert de voorzitter (doorgaans) tezamen met een ander lid van de Raad een gesprek aangaande het functioneren van de Raad van Bestuur/Algemeen Directeur. Dit gesprek vond ook in het begin van het verslagjaar plaats, waarna hierover gerapporteerd is in de voltallige vergadering van de Raad van Toezicht.

Daarnaast onderhouden voorzitter en algemeen directeur veelvuldig informeel contact om een goede onderlinge afstemming te garanderen in het belang van de bestuurlijke eenheid binnen de stichting.

Overeenkomstig de statuten ontvangen de leden van de Raad geen beloning voor hun werkzaamheden. Zij ontvangen wel een vergoeding voor gemaakte kosten. Het bedrag hiervoor is in 2009 ongewijzigd gebleven en bedraagt € 810 per lid en € 1615 voor de voorzitter.

### 3.4 Bedrijfsvoering

De onderdelen Administratieve Organisatie en Interne Controle waren de laatste jaren bij Stichting Elisabeth sterk in ontwikkeling en zullen dat ook zeker nog blijven. Het overheidsbeleid is gericht op een terugtrekkende beweging waarbij de risico's in de zorgsector in toenemende mate zullen drukken op de organisaties. Deze risico's zullen derhalve steeds beter in kaart moeten worden gebracht. Dat vraagt om een continue verbetering gericht op de beheersing van de bedrijfsprocessen. Naast het formuleren van de eisen aan deze processen is een belangrijk aandachtspunt het ook daadwerkelijk nakomen hiervan. Dat is binnen de sector nog geen gemeengoed en vraagt om aandacht gericht op gedragsverandering. Zonder dat administratieve lastendruk en bureaucratie een te groot beslag leggen wat ten koste gaat van het primaire zorgproces en dus de cliënt.

#### **Planning en controlecyclus**

De jaarlijkse cyclus gericht op de beheersing van de bedrijfsprocessen en duidelijkheid aangaande het te voeren en gevoerde beleid bestaat thans in hoofdlijnen uit de volgende elementen:

- Het meerjaren strategisch beleidsplan van de stichting
- Het Lange Termijn huisvestingsplan (investeringsraming voor meerdere jaren)
- De jaarplannen op stichtings- en onderdeelniveau
- De jaarlijkse kadernota
- De exploitatiebegroting
- De driemaandelijkse exploitatie overzichten
- De maandelijkse trendinformatie
- De tussentijdse evaluatie van het stichtingsjaarplan (2x per jaar)
- Jaarrekening en –verslag

Jaarlijks start de cyclus in april met de voorbereiding van het jaarplan op stichtingsniveau gevolgd door de kadernota in juni zodat de managers tijdig beschikken over de lijnen voor de komende periode om in september de aanzet te leveren voor de begrotingsgegevens. Als voortvloeisel van de moeilijkheden rondom de financiering van de nieuwbouw Leuvenaarstraat is in 2009 bijzondere aandacht uit gegaan naar het formuleren van een treasurybeleid en daarmee een strakke beheersing van de geldstroom. Alle besluiten aangaande investeringen worden thans nadrukkelijker dan in het verleden getoetst aan de liquiditeitsprognose.

### 3.5 Cliëntenraad

#### Invulling cliëntenraden

Binnen de context van wet en regelgeving en de beleidsmatige keuze voor een organisatiestructuur waarbij de locatie een centrale plaats inneemt, heeft Stichting Elisabeth er voor gekozen de medezeggenschap van de cliënt primair op locatieniveau te organiseren. Iedere locatie kent dus zijn eigen cliëntenraad. Uitsluitend voor locatie overstijgende beleidszaken op stichtingsniveau functioneert een centrale cliëntenraad samengesteld uit leden van de lokale raden. De bevoegdheden en adviestaken van de te onderscheiden raden zijn in reglementen vastgelegd.

Daarin is ook de mogelijkheid tot ondersteuning opgenomen, de wijze waarop deze ondersteuning gestalte krijgt verschilt per raad. Zo wordt de centrale cliëntenraad secretariael ondersteund vanuit de organisatie.

Hieronder volgt een overzicht van alle cliëntenraden en hun leden, peildatum 31 december 2009.

Tabel: Samenstelling centrale cliëntenraad Stichting Elisabeth

Naam lid	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
Mw. Op 't Root	Voorzitter, lid namens cliëntenraad Vuchterhage
Mw. Van den Houte-Mullié	Lid namens cliëntenraad De Donk
Mw. Kokx – De Leeuw	Lid namens cliëntenraad De Donk
Dhr. Willegers	Lid namens cliëntenraad Elisabeth
Dhr. Vermeulen	Lid namens cliëntenraad Elisabeth
Mw. olde Scheper - Benne	Lid namens cliëntenraad Overakker
Dhr. Vromans	Lid namens cliëntenraad Overakker
Mw. van der Linden-Jonker	Lid namens cliëntenraad Vuchterhage
Dhr. Verhagen	Lid namens cliëntenraad Westerviek
Dhr. Emmen	Lid namens cliëntenraad Westerviek

Tabel: Samenstelling cliëntenraad Zorg- en Behandelcentrum Elisabeth

<b>Naam lid</b>	<b>Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad</b>
Dhr. Vermeulen	Voorzitter
Mw. Meeuwse-Oomens	Verpleeghuis
Dhr. Willegers	Buitenlid
Mw. Magielse – Houtepen	Verzorgingshuis
Mw. Koniuszek-Vos	Verzorgingshuis
Dhr. van Put	Verzorgingshuis
Dhr. Ouwering	Familie woonlaag 7
Mw. Benjert-Roest	Aanleunwoningen
Mw. van Tuyl-Kahle	Dagbehandeling

Tabel: Samenstelling cliëntenraad Woon-Zorgcentrum Overakker

<b>Naam lid</b>	<b>Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad</b>
Mw. olde Scheper-Benne	Voorzitter
Dhr. Vromans	Secretaris
Mw. Verhoef - Vrins	Lid
Mw. van der Male-De Pree	Lid
Mw. Roelofs - Hovius	Lid
Mw. Jumelet	Lid
Mw. Van Wietmarschen	Lid

Tabel: Samenstelling cliëntenraad Zorgcentrum Vuchterhage

<b>Naam lid</b>	<b>Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad</b>
Mw. Op 't Root	Voorzitter
Mw. Drost	Secretaris
Mw. Boere	Lid
Mw. van de Linde	Lid
Mw. Meijer	Lid
Mw. Rijvers	Lid

Tabel: Samenstelling cliëntenraad Woon-Zorgcentrum Westerwiek

Naam lid	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
Dhr. Verhagen	Voorzitter
Mw. Pas-Verwijmeren	Penningmeester
Mw. Beijssens	Lid
Dhr. Emmen	Lid
Vacature	Lid

Tabel: Samenstelling cliëntenraad Woon-Zorgcentrum De Donk

Naam lid	Aandachtsgebied of rol binnen cliëntenraad
Mw. De Pater	Voorzitter
Mw. De Leeuw-v. Alderen	Secretaris
Mw. De Kokx-de Leeuw	Penningmeester
Mw. Martens-Nelemans	Lid
Mw. Hoefnagels-v. Dorst	Lid
Mw. Van den Houte – Mullié	Lid
Mw. Van Tritten - Roovers	Lid

### Uitgebrachte adviezen

*Aangezien dit jaardocument zich vooral richt op een verantwoording van het beleid op stichtingsniveau worden alleen de onderwerpen behandeld die besproken zijn in de centrale cliëntenraad.*

De centrale cliëntenraad van Stichting Elisabeth kwam in 2009 drie maal bijeen. Tijdens de bijeenkomsten van de raad werden onder andere de volgende onderwerpen behandeld:

- Samenwerking met Stichting Surplus
- Bouwzaken
- Spreekuur notaris
- W.A. verzekering en eigen risico
- Wijziging vergoeding broodmaaltijden/ waskosten
- Aanpassing werkwijze vertrouwens persoon
- Jaardocument 2008
- Koers van de stichting

- Bedrijfsplan van de stichting
- Wijziging van Zorgleveringsovereenkomst
- Veranderingen in de financieringsmethodiek intramuraal

De leden van de centrale cliëntenraad informeren de leden van de lokale cliëntenraden over de besproken onderwerpen. Alle vergaderingen vonden plaats in een open en positieve dialoog met de directie van Stichting Elisabeth.

### **Commissie van vertrouwenslieden**

In de reglementen van de cliëntenraden is vastgelegd dat zij een beroep kunnen doen op de Commissie van vertrouwenslieden voor bemiddeling, indien er verschil van mening bestaat tussen de zorgaanbieder en de cliëntenraad over de uitvoering van de reglementen.

Geen van de cliëntenraden heeft in 2009 gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

### **3.6 Ondernemingsraad**

In 2009 heeft de OR zijn taken moeten vervullen met een bezetting van 11 leden. Twee vacatures dus, die gelukkig in 2010 na de algemene OR-verkiezingen van maart weer opgevuld konden worden.

In het verslagjaar is er een aantal belangrijke onderwerpen besproken en advies- en instemmingsaanvragen door de OR behandeld waarvan de voornaamste zijn:

- De aanstelling van een adjunct-directeur, waar een positief advies over gegeven is.
- Het medewerkerstevredenheidsonderzoek, waar de OR een belangrijke bemoeienis mee heeft gehad. Jammer genoeg heeft de inspanning (onder meer om de anonimiteit te garanderen, het zorg dragen voor invulling tijdens werktijd en een attentie voor de afdeling/dienst met het hoogste percentage deelnemers) uiteindelijk niet geleid tot een hogere respons. Sterker nog: van 42% (in 2007) zijn we nu zelfs tot het laagterecord gezakt van 35 %.
- De ondernemingsovereenkomst. Een nieuw fenomeen dat sinds de ineenvloeiing van de CAO's V&V en Thuiszorg tot CAO VVT van kracht is geworden en waarin ondernemingsraden voor het eerst recht van onderhandeling hebben gekregen over arbeidsvoorwaarden. Hierbij zijn als belangrijkste items uit het vuur gesleept:

- een hogere reiskostenvergoeding (3%)
  - een nauwkeuriger afstandsrekening waardoor meer kilometers vergoed worden voor woon-werkverkeer
  - € 82 per jaar te besteden aan met de fiets samenhangende zaken voor medewerkers die deel hebben genomen aan het fietsproject.
  - 100% vergoeding voor inschrijving in het kwaliteitsregister van hiervoor in aanmerking komende beroepsgroepen
  - een extra bonus van € 50 voor medewerkers die cliënten begeleiden op vakantie
  - verplicht overleg met werknemers bij vormen van aanvullende opleiding en bijscholing (voor zover vereist voor het invullen van de functie)
- Uitvoeringsregeling “verlofmandje” waaraan zowel inhoudelijk als procedureel een bijdrage is geleverd.
  - Pilot invoering woonzorgassistent. Dit behelst een ineenvloeiing van taken tot een nieuwe functie, teneinde na de verhuizing naar de nieuwbouw in de Leuvenaarstraat adequater te kunnen inspelen op de toekomstige situatie. Ook hier heeft de OR zijn fiat aan gegeven.

Hiernaast heeft de OR zoals gebruikelijk de klankbordgroep enige keren in officieel overleg geraadpleegd en is er deelgenomen aan het regio-overleg van zorginstellingen in het Bredase (ROOZ).

Van de wettelijke mogelijkheid tot het volgen van cursussen is eveneens dankbaar gebruik gemaakt en heeft onder meer geleid tot tweemaal een 2-daagse cursus voor alle OR-leden. Voor de cursus in oktober is voor het onderwerp: “Komende veranderingen in de organisatie (gekoppeld aan ZZP financiering en AWBZ veranderingen) en de gevolgen daarvan voor het personeel” de bestuurder uitgenodigd. In een openhartig gesprek is van gedachten gewisseld over actuele en toekomstige zekerheden en onzekerheden, de toekomstvisie van Stichting Elisabeth, het personeelsbeleid en de rol van de OR binnen dit geheel. Een gesprek dat door beide partijen als bijzonder nuttig en aangenaam is ervaren.

Buiten de formele kanalen om blijkt dat de achterban de OR ook steeds beter te vinden met vragen, opmerkingen en suggesties. Voor een gedetailleerd overzicht van de OR werkzaamheden en meer achtergrondinformatie wordt verwezen naar het uitgebreide OR-jaarverslag dat medio januari verspreid is.

## 4 **Beleid, inspanningen en prestaties**

### 4.1 **Meerjarenbeleid**

#### **Voortgang Meerjarenbeleid voor 2008-2010**

De strategische beleidszaken die in het jaarplan 2009 aandacht kregen waren gebaseerd op het meerjarenbeleid dat in 2008 is vastgesteld. Ook hier moet opgemerkt worden dat de wereldwijde financiële crisis zeker van invloed was op de snelheid van de voortgang. Diverse onderwerpen zijn vertraagd zoals de realisatie van de eerste fase nieuwbouw Leuvenaarsstraat, maar ook de realisatie van assemblagekeukens op andere locaties. Ook niet stoffelijke onderwerpen als een heroverweging van onze missie en visie zijn door prioriteitstelling vertraagd. Andere onderwerpen, zoals de positionering van de organisatie in de markt van de ouderenzorg zijn juist versneld aan bod gekomen door het opstellen van een strategisch businessplan in de zomer van 2009.

Op basis van het beeld dat wij begin 2010 hebben, mag geconstateerd worden dat de veerkracht van de organisatie en de inzet van onze medewerkers er toe geleid hebben, dat de voortgang van het meerjarenbeleidsplan uiteindelijk niet al te veel heeft geleden onder de aandacht, die primair moest uitgaan naar de beheersing van de financieringsproblemen.

Een voorbereidende discussie is gestart m.b.t. de vraagstelling in het meerjarenplan of de missie en visie van de organisatie moeten worden aangepast. Het antwoord op die vraag is met "ja" beantwoord. De concretisering hiervan moet in het voorjaar van 2010 tot stand komen.

Hieronder volgen de huidige missie en de visie van Stichting Elisabeth, waarna in paragraaf 4.2 de inhoudelijke punten van het meerjarenbeleid aan bod komen die in 2009 centraal stonden.

#### **Missie en Visie van Stichting Elisabeth**

***"Wij streven naar een zo goed mogelijk bestaan voor zoveel mogelijk mensen"***

"Een zo goed mogelijk bestaan voor zoveel mogelijk mensen", dat is de missie waarvoor wij ons inzetten. Centraal in onze missie staat de relatie tussen mensen. Mensen die zorg vragen en zij die de zorg mogen geven, een zorgrelatie.

Het woord "relatie" geeft een betrokkenheid tot elkaar aan, een samenhang waarin sprake is van een wisselwerking. Een wisselwerking en daarmee beïnvloeding die er is tussen de vrager en aanbieder van zorg.

Onze taak is het bewoners, patiënten en cliënten, oftewel de mens met zijn vragen, beperkingen en problemen, maar ook zijn vitaliteit en wilskracht te ondersteunen in zijn leven en leefomgeving zodat zij zich goed voelen. Hebben onze bewoners een "goed gevoel" dan is dat een stimulans voor de inzet van de medewerkers die hieraan een bijdrage leveren. Zo ook voor onze medewerkers, voelen zij zich goed in hun werk en werkomgeving, dan is dat een positieve stimulans voor de realisatie van onze zorgtaak. Bewoners en medewerkers die zich "goed voelen" stralen dat uit op relaties, familie en hun leefomgeving. Zo dragen wij vanuit onze zorgverlenende taak bij aan een "zo goed mogelijk bestaan voor zoveel mogelijk mensen".

Zorg verlenen is het scheppen van relaties, dus mensenwerk en laat zich niet mechaniseren of automatiseren. Dat maakt het beslist niet altijd eenvoudig. We worden dan ook regelmatig gesteld voor het maken van keuzes en het afwegen van wensen en mogelijkheden.

Bij het maken van keuzes richten wij ons op de leefwereld van onze bewoner. Zijn gevoelens, normen en waarden, de impact van ziekte of ouderdom en de manier waarop deze door de persoon ervaren wordt. Dit is niet altijd eenvoudig en vraagt om een investering in de relatie met deze mens. Vanuit dit beeld zijn in 1998 onze vier uitgangspunten voor de visie op zorg geformuleerd.

1. *De zorgverlening komt zoveel als redelijkerwijs mogelijk is tegemoet aan de eigen aard, wensen en behoeften van de bewoner.*
2. *Er dient zoveel als redelijkerwijs mogelijk is een woonomgeving gecreëerd te worden die voor de bewoner herkenbaar is als haar/zijn thuis en gegeven haar/zijn situatie leefbaar is.*
3. *De betrokkenheid van familie/kennissen moet gehandhaafd blijven en zo dit redelijkerwijs mogelijk is, geldt dit ook voor andere maatschappelijke contacten.*
4. *Het centraal stellen van de bewoner als individu en haar/zijn zelfbeschikkingsrecht wordt begrensd door, in het bijzonder, dezelfde rechten van de medebewoners alsmede de professionele en maatschappelijke context van waaruit de zorgverlening geboden wordt.*

Deze vier uitgangspunten zijn een handreiking bij de levens- en beleidsvragen wanneer zij gesteld worden en een ijkpunt voor ons handelen. De zorgvisie is ook een

inspiratiebron die doorklinkt in het formuleren van speerpunten van ons beleid in dit meerjarenplan.

### **Doelstellingen meerjarenbeleidplan 2008-2010:**

Stichting Elisabeth beweegt zich in een dynamische wereld waar allerlei veranderingen op de organisatie afkomen. Veranderingen die onontkoombaar zijn en met regelmaat opgelegd worden door andere (externe) partijen. Zoals de HKZ normen en de Normen Verantwoorde Zorg, maar ook de omzetting van de financiering naar Zorg Zwaarte Pakketten heeft grote invloed. De organisatie zelf heeft geen invloed op deze eisen, maar Stichting Elisabeth kiest wel zelf de weg die het moet gaan om aan de eisen van derden te voldoen. Dat is de weg waarin de cliënt centraal staat en het beleid ten goede komt aan de drie pijlers waarop Stichting Elisabeth voortbouwt, namelijk wonen, welzijn en zorg.

Bij het opmaken van de tussenevaluatie van het meerjarenbeleidsplan wordt duidelijk dat Stichting Elisabeth de benodigde deeldoelstellingen invulling geeft om te komen tot de gestelde einddoelen van 2010. Financiering en invulling geven aan de pijlers wonen, welzijn en zorg zijn wel de meest kenmerkende zaken voor 2009.

In het businessplan is een heldere beschrijving gegeven van de positionering van Stichting Elisabeth, voortkomend uit de missie en visie. De doelgroepen, kernactiviteiten en de kritische succesfactoren zijn beschreven vanuit een helicopterview. Stichting Elisabeth richt zich op de markt van de senioren (55+) in Breda en omgeving, een markt die naar verwachting tot 2020 met 24% groeit. Deze markt wordt onderscheiden in vier deelmarkten, de zelfstandig wonende senior, de senior die zelfstandig woont in een beschutte woonsfeer, het tijdelijk verblijf en residentieel verblijf. Stichting Elisabeth wil zich profileren als regionale speler en kenniscentrum voor de sectoren wonen, welzijn en zorg dichtbij de cliënt. Waarbij zij garant staat voor deskundigheid en maatwerk aan de cliënt. Dit vergt duidelijke communicatie, flexibiliteit bij geborgde kwaliteit, ondernemend zijn ten faveure van de cliënt, medewerker en de stichting.

De vijf locaties van Stichting Elisabeth zijn gepositioneerd in wijken met verschillende demografische kenmerken. Hiermee werd duidelijk dat variatie van diensten en keuze mogelijkheden binnen pakketten nodig is. Uitwerking van het stichtingsbeleid in een businessplan op locatieniveau was daarmee aan de orde. Deze opdracht is in 2009 afgerond, de uitwerking en de presentatie hiervan wordt in 2010 uitgevoerd. Gelijktijdig hiermee wordt zichtbaar dat de rol van de locatiemanager aan verandering onderhevig is. Dat dit vertaald wordt naar de interne organisatie is evident. De "Elisabethcode" en de "Elisabethcode voor Leidinggevenden" zijn daarbij leidend.

Plannen moeten duidelijk gecommuniceerd worden naar de medewerkers, zodat zij gericht hun steentje kunnen bijdragen aan de missie van Stichting Elisabeth. Vervolgens moet de uitvoering van de plannen in de praktijk door leidinggevenden worden gemanaged en geborgd.

Deze positionering van Stichting Elisabeth is gelijk richtinggevend is voor de marketingactiviteiten. De ontwikkeling van dienst- en servicepakketten is gestart om flexibiliteit te creëren, zodat de cliënt die de regierol heeft deze ook daadwerkelijk te kunnen laten invullen. Keuzes die binnen maatschappelijk aanvaardbare kaders en binnen de kaders die Stichting Elisabeth vallen. Zo is afgelopen jaar onder de merknaam "Eluse", een service- en dienstenpakket vormgegeven waarbinnen de cliënt brede keuze mogelijkheden heeft. Op basis van de praktijkervaring in 2010 zal dit pakket verder ontwikkeld worden.

Vóór het schrijven van de businessplannen leek het herzien van de visie en missie van de stichting geen prioriteit te hebben. Echter aan het eind van 2009 is die er wel en zal deze in het voorjaar van 2010 het licht gaan zien.

De doelstellingen gericht op realisatie in 2010 zijn hieronder genummerd aangegeven en per deelgebied is de voortgang kort aangegeven.

1. Invulling geven aan de drie pijlers wonen, welzijn en zorg in onderlinge samenhang op een manier zoals de cliënt dat wil en ten goede komt aan het welbevinden en de gezondheid van de cliënt.
2. De ingezette veranderingen van de interne organisatie van Stichting Elisabeth verder vormgeven en ontwikkelen met als doel de flexibiliteit en kennis te kunnen bieden waar de hedendaagse en toekomstige cliënt behoefte aan heeft.
3. Het verder uitbouwen en professionaliseren van het huidige kwaliteitsmanagementsysteem. De pijlers wonen, welzijn en zorg worden voornamelijk gevoed vanuit het primaire proces, waarbinnen een steeds mondiger cliënt zich voortbeweegt. De vragen, wensen, incidenten en klachten van deze cliënt worden dichtbij de cliënt opgelost, maar ook geregistreerd. Communicatie wordt binnen de lijnen gedaan, terwijl een jaarrapportage is uitgewerkt. Per 2010 worden kwartaalrapportages gepubliceerd.  
In mei 2009 is de directiemanagementbeoordeling gehouden, waarbij de prestaties zijn vergeleken met die van omliggende instellingen.
4. Een eenduidige en herkenbare stijl van leidinggeven terugzien bij alle leidinggevenden binnen Stichting Elisabeth.

Een volledig scala aan instrumenten die bijdragen aan het management van medewerkers binnen Stichting Elisabeth.

Onderdeel van dit instrumentarium zijn de cliëntagenda, kwaliteitsrapporten en de financiële rapportages.

5. Versterken van de positie van de organisatie in de regio om de drie pijlers wonen, welzijn en zorg verder uit te breiden in kwalitatieve zin.

Vanuit de businessplannen is duidelijk weergegeven waar de regionale kansen van de verschillende locaties liggen. Uitwerking van de businessplannen wordt vanaf 2010 ingezet.

6. Bepalen van de productiviteit, zodat gericht gestuurd kan worden met deze informatie.

Voor Elisabeth Zorg Thuis zijn de productiecriteriën verscherpt. De intramurale productiviteitsnormen moeten in 2010 worden verfijnd.

7. Een stabiel financieel/economisch beleid gericht op jaarlijks exploitatie-evenwicht tussen inkomsten en uitgaven en zo mogelijk een verdere groei van het weerstandsvermogen. Afgelopen jaar is een overbruggingsjaar geweest, om zo de ZZP financiering intramuraal inzichtelijk te maken. Op basis van deze kennis is de exploitatiebegroting van 2010 opgesteld.

8. Door het realiseren van verschillende woon- en verblijfsvormen kan er in de toekomst flexibel ingespeeld worden op woon- en zorgvragen van onze huidige en toekomstige cliënten.

In het kader hiervan is het eerste service- en dienstenpakket Eluse geformuleerd.

9. Gerichte marketingactiviteiten uitzetten om Stichting Elisabeth kenbaar te maken aan de doelgroepen die de organisatie wil aantrekken.

Ten behoeven van het behalen van dit doel is de beleidsnotitie communicatie opgesteld die richting geeft aan de interne en externe communicatie. Gelijkzeitig zijn de subdoelen onder doelstelling 13 behaald en is een interne marketingcursus gegeven.

10. Een goede balans vinden tussen informatieverstrekking en communicatie, zodat er geen onnodige overlegvormen plaatsvinden en de communicatie constructief is en bijdraagt aan het behalen van organisatiedoelstellingen en het verwezenlijken van de missie van Stichting Elisabeth.

Een communicatiebeleid is opgesteld, de website heeft zijn uitwerking gekregen en gewerkt wordt aan verbetering van het Elisanet (intranet).

11. Stichting Elisabeth heeft (eventueel) een nieuwe missie en een nieuwe visie.  
Een voorbereidend en inventariserend overleg is gehouden. De uitwerking hiervan is in 2010 gepland aansluitend aan en passend op de positionering als verwoord in het bedrijfsplan.
12. De organisatiecultuur van Stichting Elisabeth is een begrip met heldere en duidelijke inhoud.  
De positionering van de locatiemanagers is vormgegeven en aanpassingen zijn gedaan aan de overlegstructuren op directie en managementniveau.
13. Een heldere beschrijving van de positionering van Stichting Elisabeth, voortkomend uit de missie en visie, die tevens richting geeft voor marketingactiviteiten.  
Om het einddoel te kunnen gaan bereiken is in 2009 een businessplan voor Stichting Elisabeth geschreven, waarop de locatiemanagers ditzelfde hebben gedaan voor de eigen locaties. Hierin zijn de kernactiviteiten en de doelgroepen nader uitgewerkt. Verschillende producten zijn gekoppeld en Eluse, een service- en dienstenpakket is vormgegeven. Marketing van de andere producten krijgt verder uitwerking in 2010.

Het meerjarenbeleidplan eindigt met de woorden dat deze speerpunten niet limitatief zijn, en dat is gebleken, want de doelstellingen op afdelingsniveau die zich richten op de verbetering van de kwaliteit van leven van de cliënten, zijn continu aan de orde.

## 4.2 Algemeen beleid

In deze paragraaf worden verschillende onderwerpen vanuit het strategisch jaarplan uitgebreider gepresenteerd. We hebben voor deze onderwerpen gekozen, omdat dit belangrijke speerpunten waren voor 2009. De onderwerpen zijn respectievelijk:

- Nieuwbouw
- Inkoop
- Uitbouwen extramurale zorg
- Dagverzorging: een thuis buitenshuis
- Communicatiebeleid en nieuwe huisstijl
- Cliëntenservicebureau
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Vraaggericht werken
- Dienstroosterplanning
- positionering

### **Nieuwbouw aan de Leuvenaarstraat**

Als gevolg van de onverwachte financieringsproblemen is er in januari/februari 2009 vertraging gekomen in de realisatie van de eerste fase. Nadat deze problemen zijn opgelost is verder gebouwd aan twee woongebouwen (Gasthuisstate en Haagstate) de Elisabeth Boulevard (ca. 80 van de 130 meter) als verbinding tussen de gebouwen en ca. 1/3 van de ondergrondse parkeergarage. Juni 2010 wordt dit gedeelte opgeleverd. Het letterlijk hoogtepunt van deze bouwfase was de feestelijke viering van het hoogste punt op 14 september.

Direct nadat de bouw van de eerste fase is heropgestart zijn de voorbereidingen gestart om ook de financiering van fase twee veilig te stellen. Deze fase moet in september 2010 aanvangen.

### **Inkoop**

In 2009 is gestart met de professionalisering van de inkoop binnen Stichting Elisabeth. Doelstelling hiervan is om het inkoopproces eenduidiger en transparanter te maken met duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Met als belangrijk resultaat dat dit ook leidt tot kostenreductie. Het proces is gestart met de goedkeuring van de blauwdruk inkoop, waarin het inkoopproces is vastgelegd. Als vervolg op deze blauwdruk zijn materiedeskundigen aangesteld. Zij vormen de schakel in het inkoopproces en zijn geselecteerd op materiedeskundigheid. Middels een kick-off bijeenkomst voor budgethouders en een verdiepingsbijeenkomst voor de materiedeskundigen zijn medewerkers voorgelicht en geïnstrueerd.

Het geheel wordt begeleid door een kerngroep inkoop met een subwerkgroep automatisering inkoopproces. Het screenen van leveranciers heeft een eerste reductie opgeleverd van 24% op het totale bestand van leveranciers. De planning is, dat in 2010 de professionalisering van het inkoopproces wordt afgerond.

### **Uitbouwen extramurale zorg**

Elisabeth Zorg Thuis heeft in 2009 de omvang van haar productie verder weten uit te breiden. De vier teams Verpleging & Verzorging en het team Huishoudelijke verzorging hebben een groei in de AWBZ van 30% en de WMO van 27% verwezenlijkt.

Elisabeth Zorg Thuis heeft als visie om vooral dicht bij de cliënt, herkenbaar en betrouwbaar te zijn met de vanzelfsprekendheid van deskundige medewerkers. Mede door dit beleid wordt Elisabeth Zorg Thuis in de Gemeente Breda een steeds meer bekende thuiszorgaanbieder. Succes dat mede wordt bepaald door de grote inzet van de medewerkers, de teams zijn voor een groot deel zelfsturend. Zij zijn trots op de resultaten van hun zorgverlening.

De uitkomsten van de laatste cliëntenraadpleging Elisabeth Zorg Thuis gaven op veel punten aanleiding tot tevredenheid. De cliënten gaven de medewerkers dan ook een 8.3 als rapportcijfer!

Aandachtspunten voor 2010 richten zich vooral op het vlak van praktijkbegeleiding, MTH (medisch technisch handelen), complexe zorgvragen en verdieping van vakinhoudelijk kennis. Voorts zal Elisabeth Zorg Thuis vanaf 2010 de volledige zorgverlening in het zorghotel verzorgen. Het aandeel van de samenwerkingspartner Careyn wordt overgenomen.

### **Dagverzorging: een thuis buitenshuis**

Bij de locaties Elisabeth (Galderseweg), De Donk (Ulvenhout), Overakker (Ijpelaar) en Vuchterhage (Hoge Vucht) bestaat de mogelijkheid van dagverzorging voor ouderen. Een voorziening voor diegenen bij wie de dagelijkse dingen niet allemaal meer zo vanzelfsprekend gaan. Zij die zich eenzaam voelen, een lichamelijke beperking of geheugenproblemen hebben. Ouderen die thuis wonen maar vaak hulp en ondersteuning nodig hebben waarvoor een beroep wordt gedaan op naasten of andere mantelzorgers.

De dagverzorging biedt een tussenoplossing als thuis wonen moeilijker wordt, maar opname in een zorgcentrum nog uitgesteld kan worden. Als dan de tijd daar is dat verhuizen naar een zorgcentrum nodig is, blijkt die stap voor de betrokkenen aanmerkelijk gemakkelijker. Het voelt dan al een beetje als thuis.

Het afgelopen jaar is het aantal deelnemers voor enkele van onze locaties onder druk komen staan. Dit heeft te maken met de indicatiestelling door het CIZ. Er is een duidelijke verzwaring gekomen van de indicatie "ondersteunende begeleiding dag". Potentiële klanten krijgen niet meer zo makkelijk een indicatie en zullen met zwaarwegende argumenten moeten komen waarom dagverzorging noodzakelijk is. Voor klanten die een herindicatie moeten krijgen geldt het zelfde. Consequentie kan hierbij zijn dat cliënten niet meer naar de dagverzorging mogen, omdat het niet meer vergoed wordt.

Bovenstaande heeft ernstige gevolgen voor het zelfstandig blijven wonen en geeft een extra druk bij de partner, familie en mantelzorger. Opname in een woonzorgcentrum kan daardoor eerder noodzaak worden.

Als stichting hebben we in 2009 gerichte aandacht moeten besteden aan PR voor de dagverzorging op de verschillende locaties, dat zal in 2010 voortgezet moeten worden.

### **Communicatiebeleid en nieuwe huisstijl**

In het najaar is een communicatiebeleidsplan voor de stichting opgesteld. Een heldere en eenduidige wijze van communiceren bevordert immers de herkenbaarheid van de organisatie zowel intern als extern en daarmee de "concurrentiepositie" in de regio. Een van de speerpunten van het beleid is vernieuwing van de huisstijl. De ontwikkeling hiervan is in hoog tempo verlopen omdat de nieuwe huisstijl voor de jaarwisseling gereed moest zijn. Dit vanwege de start van de verhuuractiviteiten voor de nieuwbouw Leuvenaarsstraat.

Na selectie van een communicatiebureau is in november 2009 is gestart met de voorbereiding voor het ontwerpen van een nieuwe huisstijl. Reeds in december is haar voorstel voor een nieuw logo gepresenteerd aan de directie. En vervolgens organisatiebreed getoetst. Op één januari 2010 is het logo in de vorm van een nieuwjaarskaart gepresenteerd aan de totale organisatie en relaties. Een voorbeeld van het logo is zichtbaar in de linker bovenmarge van dit document. In 2010 zal de nieuwe huisstijl verder worden uitgerold binnen de organisatie. Uit praktische en financiële gronden is gekozen voor een stapsgewijze invoering.

### **Cliëntenservicebureau**

Op 1 november 2008 is het cliëntenservicebureau (CBS) van start gegaan met het uitvoeren van de nieuwe werkwijze die beschreven staat in de notitie 'Cliëntenservicebureau nieuwe stijl'.

De nieuwe werkwijze kenmerkt zich door het feit dat het cliëntenservicebureau de zorgbemiddeling en zorgtoewijzing voor alle locaties van Stichting Elisabeth regelt. Voor Elisabeth Zorg Thuis is deze rol nog beperkt. De teams regelen zelf tot op heden nog de zorginzet.

In juni is de nieuwe werkwijze geëvalueerd door middel van vragenlijsten die door alle betrokkenen zijn ingevuld. De resultaten van deze vragenlijsten zijn geïnventariseerd en in een verslag uitgewerkt. De aanbevelingen zijn beschreven op basis van de verschillende onderwerpen uit de evaluatie.

De aandachtspunten waar het CSB door middel van het jaarplan mee aan de slag gaat zijn de bereikbaarheid, het verschaffen van duidelijkheid t.a.v. de verschillende functies binnen het CSB en de verwachtingen die men heeft van het CSB. De aspecten die goed scoren en die daarom volgens afspraak gecontinueerd worden, zijn de huisbezoeken en het overnemen van de taken t.a.v. zorgbemiddeling van de locatiemanagers.

In 2010 zal ook de zorgbemiddeling en –toewijzing voor Elisabeth Zorg Thuis door het cliëntenservice bureau worden opgepakt.

In het plan van aanpak van het 'Cliëntenservice bureau nieuwe stijl' staat als laatste onderdeel de rol t.a.v. PR en marketing. Het CSB heeft een belangrijke taak t.a.v. PR. Het actief binnenhalen van cliënten en relaties aangaan met potentiële cliënten is één van de hoofdtaken. In 2010 zal het CSB onderzoeken hoe deze rol eruit moet gaan zien en zal hier uitvoering aan gegeven worden. De adviseur beleid & communicatie zal hierbij ondersteunend zijn.

### **Medewerkertevredenheidsonderzoek**

In het vierde kwartaal van 2009 heeft het MTO plaatsgevonden. Deze keer is gekozen voor een nieuwe opzet: de module-enquête van het branche instrument zorgRIE (een compleet concept voor het starten, uitwerken en opvolgen van een Risico Inventarisatie en –evaluatie (RI&E)). Bij deze nieuwe opzet ligt de nadruk het onderkennen van verbeterpunten door het vergelijken van onderlinge verschillen in resultaten tussen locaties en bedrijfsonderdelen. Er lag minder nadruk op vergelijkingen met andere organisaties. De belangrijkste reden voor deze keuze was om de zwakke en sterke punten van elke locatie duidelijk te krijgen. Zodat zij bij elkaar te rade kunnen gaan bij het aanpakken van en oplossen van onderdelen waarop zij minder scoren. Het doel van

ieder MTO is de ontwikkeling die Stichting Elisabeth als organisatie doormaakt te meten door middel van medewerkerstevredenheid.

De tevredenheid van medewerkers komt vaak het sterkste tot uiting als het gaat om de werkplek, de werkomstandigheden, de veiligheid en de balans werk en privé.

Bovengenoemde aspecten zijn vaak Arbo gerelateerde zaken.

## Uitvoering

De uitvoering heeft plaats gevonden via een webapplicatie waarmee medewerkers hun mening in het systeem konden invoeren. Wat als voordeel heeft dat dit volstrekt anoniem kan gebeuren. Dit heeft geresulteerd in de volgende respons:

Uitgenodigde deelnemers											
Extra MKS	PG	LS	COD	DD	DMS	OV	Vu	WW	EZT	Stichting	
72	74	97	69	46	114	169	70	86	65	68	<b>930</b>
Deelnemers in aantallen:											
26	32	27	28	22	32	47	29	21	19	29	<b>312</b>
Deelnemers in %											
36,1%	43,2%	27,8%	40,5%	47,8%	28,0%	27,8%	41,4%	24,4%	29,2%	42,6%	<b>35.3%</b>

Extra M: Extra Muraal  
 KS: Kort Somatiek  
 PG: Psycho Geriatrie  
 LS: Lang Somatiek  
 COD: Cliënt Ondersteunende Diensten  
 DMS: Directie en Management Steunstructuur  
 DD: De Donk  
 OV: Overakker  
 Vu: Vuchterhage  
 WW: Westerwiek  
 EZT: Elisabeth Zorg Thuis  
 Stichting: Stichting Elisabeth

## Eerste resultaten

Op het moment van productie van dit jaardocument is de eerste respons en is de analyse nog in bewerking. Zowel op stichtingsniveau als op bedrijfssonderdelenniveau, zal er een inventarisatie van verbeterpunten plaats vinden, met daaraan gekoppeld een plan van aanpak om het verbeterpunt in te voeren. De doelstelling is om voor juli 2010 gerichte verbeterplannen geformuleerd te hebben.

## Vraaggericht werken 2009

Het onderwerp "vraaggericht werken" is als project in 2009 afgesloten met een audit. Het auditteam heeft zich zoals afgesproken in de Barometer 2008 gericht op de zes doelen vanuit 2007. Zelf heeft het auditteam twee items toegevoegd: wensen van cliënten en het dragen van bedrijfskleding en sieraden door de medewerkers.

De resultaten van de afgelopen audits tonen aan dat vraaggericht werken een plaats begint te krijgen in de dagelijkse werkzaamheden van de zorgmedewerkers.

Vergeleken met de audits gehouden in 2008 zien wij een verbetering en het is vooral een taak van de leidinggevenden om dit resultaat vast te houden en verder te verbeteren. De auditgroep kan nog niet concluderen dat vraaggericht werken geheel geborgd is in de dagelijkse werkzaamheden. Daarom zal aandacht en stimulering noodzakelijk blijven. Tijdens de audits kwam met regelmaat het onderwerp gastvrijheid aan de orde, het blijkt dat medewerkers hier graag over willen praten.

Het advies dat het auditteam heeft uitgebracht:

- Vraaggericht werken en gastvrijheid dient een speerpunt te blijven in het jaarplan van alle leidinggevenden;
- Zorg dat de leidinggevenden de positieve ontwikkelingen van vraaggericht werken stimuleren, ondersteunen en verder uitwerken met gastvrijheid;
- In het najaar van 2010 nogmaals een auditronde laten plaatsvinden, maar dan wel met andere items;
- Vraaggericht werken is niet een exclusief terrein van de zorgafdelingen. Ook ondersteunende afdelingen zouden dit als belangrijk speerpunt in hun jaarplan moeten opnemen.

### **Dienstroosterplanning**

Voor de zomer van 2009 heeft de directie ingestemd om de personeelsplanning met een automatiseringsprogramma te gaan uitvoeren. Voor die tijd is er veel onderzoek gedaan naar hoe de planners en medewerkers op de werkvloer geholpen kunnen worden met het plannen van diensten. Diverse partijen zijn verzocht om hun planningsprogramma's te presenteren. Uiteindelijk heeft Stichting Elisabeth gekozen voor Monaco Dienst RoosterPlanning van IC Systems. De redenen om voor dit pakket te kiezen waren o.a. de relatief eenvoudige interface (de visuele 'contactlaag' tussen de applicatie en de gebruiker), de ervaringen met zorgplanning en de mogelijkheid tot koppeling met ons salarisverwerkingspakket Beaufort.

Met de komst van Monaco als Dienst Rooster Pakket, zijn mogelijkheden gecreëerd die nog beter aansluiten bij de wensen van de planners. Zo heeft de planner de mogelijkheid om repeterende diensten in een keer uit te rollen voor een heel jaar. Tevens kan de planner de planningsbehoefte opgeven, op deze manier is het sneller mogelijk knelpunten in de planning inzichtelijk te krijgen. De medewerker krijgt in de eerste helft

van 2010 de mogelijkheid om vanuit thuis het rooster van zijn afdeling, zijn eigen contracturen-saldo en zijn verlofmandje te bekijken.

Als de planner zijn noodzakelijke afdelingsbezetting en al de werkwensen van de medewerkers in het systeem heeft zitten kan het systeem voorstellen generen hoe de planning er voor de afdeling uit zou kunnen zien. Monaco DRP biedt verder mogelijkheden om verlofaanvragen digitaal te verwerken, zodat de planner in zijn planbord de verlofaanvragen kan zien en eventueel kan goedkeuren.

### **Positionering**

In het bedrijfsplan dat is opgesteld positioneert de organisatie zich nadrukkelijk als totaalaanbieder van wonen, welzijn en zorg in de regio Breda in het bijzonder voor de doelgroep senioren (55+). Voor onze cliënten kunnen wij een totaalaanbod leveren gericht op zijn wensen en behoeften. Dit is onder meer vertaald in de nieuwe merknaam "Eluse", zorg voor comfort. Vanaf januari 2010 is de merknaam gepresenteerd voor de verhuur van onze nieuwbouw servicewoningen aan de Leuvenaarsstraat. Met de ervaring die wij hierbij opdoen zal het merk Eluse in de tweede helft van 2010 ook verder uitgerold gaan worden op de andere locaties.

### **4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid**

#### **Algemeen kwaliteit beleid 2009**

Het kwaliteitmanagementsysteem is wederom getoetst in 2009. Dit gebeurde tijdens de opvolgaudit gehouden op 2 oktober 2009. Tijdens deze opvolgaudit heeft Stichting Elisabeth aangetoond het HKZ-certificaat en de A status van het zorgkantoor waardig te zijn. Dit keer werd wederom het management onder de loep genomen, daarnaast was de eer deze keer aan het zorghotel en Elisabeth Elisabeth Zorg Thuis om dit aantoonbaar te maken.

KIWA, een onafhankelijke geaccrediteerde instelling, nam de HKZ audit af. Tijdens de afsluiting van deze altijd spannende auditdag werd duidelijk dat Stichting Elisabeth zorg levert van hoge kwaliteit welke voldoet aan de geldende HKZ normen en er aantoonbare verbeteringen waren gerealiseerd ten op zichte van de voorgaande audit. Dit alles betekent dat het HKZ certificaat behouden is gebleven voor 2009/2010.

Wat de verdere ontwikkelingen m.b.t. het kwaliteitsbeleid aangaat in het afgelopen jaar is veel aandacht gegaan richting het verbeteren van de kwaliteitsregistratiesystemen en de verbetertrajecten binnen een aantal werkgroepen. Zie hiervoor de betreffende paragrafen.

Daarnaast is de startnotitie KICK protocollen geschreven en geaccordeerd. De keuze voor en introductie van deze zorginhoudelijke protocollen leidt er toe dat deze protocollen constant up to date zijn. De invoering van deze kennisbron maakt het tevens mogelijk de bestaande werkgroep (commissie ZIP) anders in te richten. De volledige implementatie van de KICK protocollen vraagt nog enige afstemming met enkele werkgroepen en de afdeling opleidingen. Planning is dat de implementatie voor juni 2010 gerealiseerd kan worden.

#### **Metten is weten**

Dit jaar is het medewerkerstevredenheidsonderzoek (zie hiervoor eerder in dit hoofdstuk de paragraaf medewerkerstevredenheidsonderzoek) gehouden en is de LPZ meting uitgevoerd en zijn de zorginhoudelijke indicatoren gemeten.

Met betrekking tot de interne audits is een verbeteringslag gemaakt met de audits van het zorgdossier. De audit die uit twee fasen bestaat wordt gekenmerkt door een eerste fase die "heel zwart/wit" gericht is op de feitelijke registratie en behaald moet worden voordat overgegaan kan worden naar de tweede fase (zie voor de verdere uitwerking paragraaf 1. Zorg- en leefplan/behandelplan, Metten gebruik zorgdossier).

In de tweede fase van de audit wordt het methodisch werken met het zorgdossier getoetst. De interne controle die uitgevoerd wordt door de economische administratieve dienst is tevens geïntegreerd in de interne audit 2009 van de zorgdossiers. De personeelsdossiers hebben dit jaar wederom een audit ondergaan en zichtbaar werd dat aan verbetering hiervan gewerkt is.

In mei 2009 is de directiemanagementbeoordeling(=dmb) gehouden. Voorafgaand hieraan zijn gesprekken geweest met alle managers en de directie. Deze is geanalyseerd en op basis van de analyse is invulling gegeven aan de bijeenkomst.

Uitkomsten van deze bijeenkomst zijn onder andere:

- Hervreiding van de workload van de verschillende proceseigenaren moet worden aangepakt;
- Interne audits op verzoek van de proceseigenaar worden gepland en uitgevoerd;
- Vermindering van het aantal procedures in het algemeen noodzakelijk is;
- Het formuleren van processen is wenselijk in processchema's;
- Indicatoren gekoppeld moeten zijn binnen de processen;
- Het creëren van een kwaliteitsmanagementinformatiesysteem.

Als tweede onderdeel van de dmb is een kwaliteitsvergelijk gemaakt tussen 2008 en 2009 en met de omliggende zorgcentra. Hierbij wordt zichtbaar dat de kwaliteitskoers die gevaren wordt door de stichting te kenmerken is als "gemiddeld en stabiel".

### **Digitalisering kwaliteitsregistratie**

De kwaliteitsregistratie omvat een veelheid aan registraties; voor dit jaarverslag komen alleen de registratie vrijheidsbeperkende maatregelen, de MIC meldingen, de klachten en wensen registratie, de voedingsklachten en de wasklachten aan de orde. De klachten en wensen registratie richt zich op de uiting 'dichtbij de cliënt'. Het is een "voorsignalering" voor nadere acties.

In 2008 is een start gemaakt met het maken van een digitaal meldsysteem voor bovengenoemde registraties. Met als doelstellingen ondermeer het reduceren van de papierstroom, een betere registratie en daardoor het verminderen van het kwijtraken een melding, maar ook het inzichtelijk maken van de genomen maatregelen n.a.v. een melding. Bij deze digitaliseringsinslag diende de rol van de leidinggevende van de afdeling/unit als coördinator van de geleverde zorg aan de cliënt gehandhaafd te blijven. Gelijktijdig was er behoefte in het digitale MIC meldsysteem om uitval van (be)handelingen en het niet nakomen van afspraken in beeld te krijgen, dit werd mede inzichtelijk tijdens de externe audit eind 2008.

In het proces naar digitalisering is vertrokken vanuit de bestaande papieren werkwijze. De bestaande werkwijze is in gesprekken met de medewerkers in het werkveld geanalyseerd. Daarna is een eerste uitwerking van de digitale opzet opgesteld. Vervolgens is deze getoetst aan, indien van toepassing, de wettelijke kaders en de eventueel aanpalende processen. Deze tweede uitwerking is wederom besproken met de betrokkenen. Tussentijds waren overlegmomenten met de systeembouwer en de afdeling automatisering, om te bespreken wat binnen de mogelijkheden lag.

Aan de daadwerkelijke implementatie is eerst een pilot voorafgegaan binnen verschillende afdelingen en locaties. De gemaakte opmerkingen zijn ter harte genomen en uitgewerkt waar mogelijk. De implementatie van het klachten- en wensenmeldsysteem betekende voor leidinggevenden, dat zij in overleg moesten treden met collega's om sommige wensen tot uitvoering te kunnen brengen. Resultaat was dat in juni 2009 het registratieproces van de hiervoor genoemde meldingen en klachten volledig gedigitaliseerd was.

### **Digitalisering formulieren: van papier naar digitaal dossier**

In het afgelopen jaar is er hard gewerkt om de formulierenstromen binnen onze stichting in kaart te brengen en te optimaliseren. Uitgevoerde audits toonden aan dat niet altijd de juiste formulieren gebruikt worden. Ook is gebleken dat het bevoorraden van de formulieren vanuit het magazijn geen optimale werkwijze is.

Het optimaliseren van de formulierenstroom heeft er tevens toe geleid dat steeds meer papieren documenten digitaal beschikbaar gesteld worden. Het voordeel hiervan is dat er gebruik gemaakt wordt van het juiste en meest recente formulier. Van de vele formulieren die we binnen de stichting gebruiken kunnen we twee type formulieren benoemen. Dit zijn de transport formulieren, de zorgdossier formulieren. Het transportformulier (papier) werd op de afdeling ingevuld en vervolgens door de administratieve afdeling ingevoerd in de systemen en verder verwerkt. Voorbeeld was het cliëntenmutatie formulier. Deze formulieren kunnen thans via intranet digitaal ingevuld worden en direct verwerkt in het automatiseringssysteem.

De zorgformulieren, onder andere de formulieren uit het zorgdossier, werden door het magazijn bevoorradt op de afdeling en daar door de medewerkers ingevuld. Hierdoor kon het voorkomen dat noodzakelijke wijzigingen in de formulieren niet tijdig op de afdeling beschikbaar waren. Doordat medewerkers nu vanuit één pagina op het intranet direct het juiste formulier kunnen printen kunnen er geen verouderde formulieren meer gebruikt worden.

Bijkomend voordeel is dat er geen voorraad met formulieren meer aangelegd hoeft te worden in het magazijn. Dit werkt milieu- en kostenbesparend.

Meldingsformulieren zijn bijna volledig digitaal: medewerkers verantwoordelijk voor de avond-, nacht- en weekenddiensten vullen hun bevindingen van de dienst direct op een speciale webpagina in. De medewerker die deze dienst overneemt kan vanuit iedere locatie zien wat er gebeurd is en waar direct extra aandacht noodzakelijk is. Ook de specialist ouderen geneeskunde kan direct meekijken. Voorheen werden deze meldingen per locatie in een schrift geschreven.

Het verder optimaliseren van de papieren formulierenstroom blijft punt van aandacht zodat er minder handelingen noodzakelijk zijn om het juiste formulier in te vullen en verwerkt te krijgen. Uiteindelijk moet dit resulteren in een digitaal dossier of een elektronisch cliënten dossier, waardoor een groot deel van de papierstroom helemaal komt te vervallen.

#### **4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van patiënten / cliënten VVT: Verantwoorde Zorg**

##### **(In)continentie**

Binnen Stichting Elisabeth bleek er onvoldoende aandacht te zijn voor de diagnostiek van incontinentie. Dit bleek uit de analyse de metingen van de Norm Verantwoorde Zorg in 2007 en 2008. Dit onderwerp is in 2009 aangepakt door met een tweetal verschillende afdelingen van verschillende locaties mee te doen aan een Zorg voor Beter traject. Tijdens dit traject heeft de Continentie Basiszorglijst gefungeerd als een meetinstrument om de afdelingen inzicht te geven over de geboekte voortgang, dit kon worden gerealiseerd door deze lijst tijdens het traject op gezette momenten in te voeren.

Resultaten zijn geboekt in het kader van:

- Verbetering van de diagnostiek. Hieraan heeft de invoering van een incontinentiedagboekje en mobiliteitsprotocol toiletgang positief bijgedragen te meer daar beiden opgenomen zijn in het standaardzorgplan "veranderd continentiepatroon". Daarnaast stelt de specialist ouderengeneeskunde bij opname vast of en wie de diagnose incontinentie heeft afgegeven. Voor de verzorgingshuiscliënten is dit laatste punt nog niet afgehandeld.
- Het methodisch evalueren van incontinentie. Doordat er gewerkt werd met een zorgplan, werd het evalueren een onderdeel van het normale werkproces.

- Bewustwording bij medewerker en cliënt. Door communicatie werd het inzichtelijk dat incontinent zijn niet automatisch geaccepteerd moet worden, maar dat hier aandacht voor moet zijn in het alledaagse proces. Dit leverde een forse reductie op van het gebruik van incontinentiemateriaal binnen de verzorgingshuisafdeling.
- Kleine bouwtechnische veranderingen. Door op de juiste plaats bij het toilet een katrol te plaatsen was de cliënt niet meer genoodzaakt om meerdere keren te moeten omdraaien om bij het toilet te komen.
- Vermindering van tijdsinvestering en verminderde fysieke belasting. De invoering van het frequenter naar het toilet brengen en het tijdig herkennen van signalen heeft ervoor gezorgd dat medewerkers de cliënten minder vaak gedurende de dag moeten verschonen en wassen.

N.a.v. deze pilot op twee afdelingen is een implementatieadvies afgegeven om vernoemde stappen structureel te borgen in de organisatie.

### **Voeding**

In 2009 heeft een stichtingbrede werkgroep zich gericht op het actualiseren van de procedures, registratielijsten en werkinstructies. Daarnaast is de SNAQr lijst geprotocolleerd en geïmplementeerd. Implementatie geschiedde door een zestal scholingen voor alle contactverzorgenden, tevens zijn de praktijkproblemen aan bod geweest. Doordat er sprake is van een groot raakvlak tussen decubitus, voeding en vocht is besloten dat de decubituscontactpersoon beide aandachtgebieden gaat bestrijken binnen de units, afdelingen en woonlagen. Er is bewust gekozen voor werkgroepen met een linking pin. Zo participeert de voorzitter van de werkgroep decubitus ook in de werkgroep voeding en vocht.

### **Psychische zorg**

Zie paragraaf 7. Mentaal welbevinden/Cliëntbegeleiding.

### **Thema's Verantwoorde Zorg: CQ-index**

Voor het meten van de cliënttevredenheid met behulp van de CQ-index is bureau Facit, dat ook in 2006 de cliënttevredenheid heeft gemeten, geselecteerd. Als enige bureau konden zij de meting van 2006 uitgevoerd volgens de systematiek "METER" en die van 2008, de CQ-index, enigszins met elkaar vergelijken. Voorafgaand aan het onderzoek heeft overleg plaatsgevonden met de centrale cliëntenraad; de adviezen die zij gaven zijn ter harte genomen en vormgegeven.

De meting heeft plaatsgevonden op een voor de respons "risicovol moment", namelijk in de zomermaanden, maar dat was niet zichtbaar in de uitkomst van het onderzoek. De uitkomsten zijn vervolgens met het management en de centrale cliëntenraad besproken. Dat heeft geleid tot verbeteritems die binnen het management een proceseigenaar gekregen hebben die verantwoordelijk is gesteld voor de uitwerking en uitvoering van de verbeterplannen.

In onderstaande tabel worden de uitkomsten per thema weergegeven die getoetst zijn in het onderzoek. Het percentage geeft de mate van tevredenheid aan. De hoogste score die behaald kan worden is 100%. Het cijfer tussen haakjes correspondeert met het nummer van het thema in de tabel op blz. 48.

ERVARINGEN CLIËNTEN	UITKOMST
Zorg- en behandelplan en evaluatie (1)	66%
Inspraak en overleg (1)	67%
Informatie (1)	75%
Telefonische bereikbaarheid en communicatie (2)	81%
Lichamelijke verzorging (3)	83%
Maaltijden (3)	80%
Bejegening (3)	86%
Professionaliteit en veiligheid zorgverlening (4)	84%
Respectering vrijheidsbeperkingen (4)	90%
Wooncomfort (5)	83%
Privacy/woonruimte (5)	90%
Dagbesteding en participatie (6)	77%
Zelfstandigheid en autonomie (6)	80%
Mentaal welbevinden (7)	76%
Sfeer (7)	77%
Veiligheid woon- en leefomgeving (8)	73%
Betrouwbaarheid zorgverleners (8)	85%
Beschikbaarheid personeel (9)	73%
Ketenzorg (10)	76%

### Zorginhoudelijke prestatie-indicatoren Normen Verantwoorde Zorg

Jaarlijks worden de zorginhoudelijke prestatie-indicatoren gemeten, in 2009 is de meting uitgevoerd met de registratie tool van Actiz gelijktijdig met de LPZ meting.

Tijdens een bijeenkomst met de decubituscontactpersonen zijn de metingen en de wijze van registreren in de data-base besproken.

Bij de evaluatie is gebleken dat het registreren met twee verschillende instrumenten te complex was, verzocht is om het in 2010 in één registratietool te hanteren.

In de onderstaande tabel wordt de effectiviteit weergegeven van het uitgevoerde beleid met betrekking tot de genoemde onderwerpen afgezet tegen de daardoor opgestelde landelijke norm.

Zorginhoudelijke veiligheid (4)	Uitkomst
Decubitus	66%
Voedingstoestand	61%
Valincidenten	63%
Medicijnincidenten	73%
Psychofarmaca	57%
Antidepressiva	46%
Vaccinatiegraad cliënten	83%
Vaccinatiegraad medewerkers	80%
Incontinentie	53%
Probleemgedrag	53%
Fixatie	57%
Beleid vrijheidsbeperkende maatregelen	ja
Ervaren professionele veiligheid zorgverlening	64%
Ervaren respectvol omgaan rechten vrijheidsbeperkingen	60%

**Meldingen en registraties**

De volgende aantallen MIC meldingen zijn geregistreerd en behandeld op locatieniveau. Stichtingsbreed geeft dat het volgende beeld:

soort incident→	medicatie	vallen
Stichtingsbreed	369	711

Aangaande de valincidenten kan geconcludeerd worden dat het precies achterhalen van de oorzaak complex is, daar de cliënt op de grond wordt aangetroffen.

Met betrekking tot de medicatie-incidenten is het duidelijk dat 'het vergeten te verstrekken van medicatie' een speerpunt voor verbetering moet worden in 2010.

**Thema's verantwoorde zorg**

1. Zorg- en leefplan/behandelplan
2. Communicatie en informatie
3. Lichamelijk welbevinden en gezondheid
4. Zorginhoudelijke veiligheid
5. Woon- en leefomstandigheden
6. Participatie en dagstructurering
7. Mentaal welbevinden
8. Veiligheid wonen en verblijf
9. Voldoende en bekwaam personeel
10. Ketenzorg

**Resultaten en verbeterpunten**

- Zie Ad 1  
Zie Ad 2  
Zie Ad 3  
Zie Ad 4  
Zie Ad 5  
Zie Ad 6  
Zie Ad 7  
Zie Ad 8  
Zie Ad 9  
Zie Ad 10

**1. Zorg- en leefplan/behandelplan****Meten gebruik zorgdossier**

De werkgroep zorgdossier heeft een aantal onderwerpen besproken in 2009. Naast de steeds terugkerende onderwerpen als nieuwe ontwikkelingen, gesignaleerde problemen met het zorgdossier en de landelijke ontwikkelingen, heeft de werkgroep zich in 2009 vooral beziggehouden met audits. Deze audits zijn een paar jaar geleden ingevoerd om te zien hoe het zorgdossier gebruikt wordt. Daarnaast zijn de audits van belang om de bruikbaarheid van het zorgdossier te toetsen.

In 2009 is de vorm van de audits bijgesteld. Er is nu sprake van twee fasen, waarbij er in de eerste fase alleen beoordeeld wordt hoe de feitelijkheden worden geregistreerd. In de tweede fase gaat het om de interpretatie van de medewerkers bij het gebruik van het zorgdossier. In deze fase wordt bekeken of de medewerker weet en begrijpt wat er van hem / haar verwacht wordt. Maar ook of de acties die uitgevoerd worden bij het "wonen-welzijn-zorg probleem", een onderlinge relatie vormen en uiteindelijk passen bij de vraag van de cliënten.

Door een aantal gericht opgeleide auditoren uit het werkveld worden de audits uitgevoerd. In de auditprocedure is ook een mogelijkheid tot het aantekenen van bezwaar in het leven geroepen. Door unitleiders en afdelingscoördinatoren die het niet eens waren met de uitslag van de audit is hier ook gebruik van gemaakt.

## **Zorgleefplan voor Elisabeth Zorg Thuis**

Elisabeth Zorg Thuis wil natuurlijk “verantwoorde zorg” bieden. Voor de cliënten en werknemers betekent dit zorg van goede kwaliteit, op maat en persoonsgericht. Het zorgdossier is hiervoor een ondersteunend instrument, maar het huidige zorgdossier bleek niet te voldoen aan de eisen van Elisabeth Zorg Thuis.

Daarom is gekozen voor het Zorgleefplan Zorgthuis van Actiz en op dit moment vinden trainingen voor onze medewerkers van Zorg Thuis plaats om met het nieuwe zorgleefplan te gaan werken.

De medewerkers van Zorg Thuis zijn enthousiast over de mogelijkheden van het zorgleefplan. De daadwerkelijke invoering van het Zorgleefplan staat gepland voor februari 2010.

Met de ervaringen die opgedaan worden binnen het team van Elisabeth Zorg Thuis wordt bezien in hoeverre dit zorgleefplan ook breder wordt uitgerold in de organisatie.

### ***2. Communicatie en informatie***

De communicatie en informatiebehoefte van de verschillende doelgroepen van Stichting Elisabeth wordt steeds groter. Het is een maatschappelijke trend dat mensen steeds mondiger worden en beter in staat zijn om hun vragen, wensen en behoeften kenbaar te maken. Stichting Elisabeth is zich terdege bewust van deze ontwikkeling en heeft verschillende stappen gezet om op deze behoefte in te spelen. Zo is per 1 september een adviseur aangetrokken die ruime ervaring heeft met het vakgebied communicatie. Haar eerste opdracht was een communicatiebeleidsplan voor de organisatie op te stellen. Ook het Cliëntenservicebureau, de front office van de stichting is zich bewust van haar cruciale rol als informatieverstrekker en juiste communicatie richting de cliënten. Zie ook paragraaf 4.2 van dit jaardocument.

### ***3. Lichamelijk welbevinden en gezondheid***

#### **Vraaggerichtwerken**

In het najaar/winter van 2009 hebben op alle afdelingen weer audits vraaggerichtwerken plaatsgevonden. De resultaten tonen aan dat de methodiek van het vraaggerichtwerken een plaats begint te krijgen in de dagelijkse werkzaamheden van de zorgmedewerkers. Vergeleken met de audits gehouden in 2008, zien wij een verbetering. Het is vooral een taak van de leidinggevende om dit resultaat vast te houden en verder te verbeteren. De auditgroep kan nog niet zeggen dat vraaggerichtwerken geborgd is in de dagelijkse werkzaamheden en daarom zal aandacht en stimulering noodzakelijk blijven.

Geadviseerd wordt om het onderwerp een vast thema te geven in het jaarplan en in het najaar van 2010 opnieuw een auditronde te laten plaatsvinden, maar dan wel met andere items.

### **Samenwerking met de trombosedienst**

In 2009 is er voor gekozen dat de trombose-artsen van de trombosedienst de antistollingsmedicatie voor alle cliënten van de specialisten ouderengeneeskunde doseren. Deze werkwijze werd al gehanteerd voor cliënten op de locaties De Donk en Westerwiek. Voordeel van de nieuwe werkwijze is vooral dat cliënten voor antistolling bij hun "eigen" trombosedienst blijven (net zoals thuis). Dit is vooral prettig voor cliënten die kort verblijven.

### **Nieuw gezicht: de praktijkverpleegkundige**

In 2009 is gestart met een nieuwe functie binnen Stichting Elisabeth: de praktijkverpleegkundige. Zij verricht onder supervisie van de specialist ouderengeneeskunde een combinatie van verpleegkundige en geprotocolleerde medische taken. Zij is gestart op de revalidatie-afdelingen op de Galderseweg en de eerste ervaringen zijn zeer positief: zowel de cliënt, als de medewerkers op de afdelingen en de artsen zijn tevreden.

## ***4. Zorginhoudelijke veiligheid***

### **Zorginhoudelijke veiligheid IPC**

Een belangrijk deel van de werkzaamheden van de Infectiepreventie commissie (IPC) is het voorkomen van infecties bij zowel cliënten als bij medewerkers. Deze taak is tweeledig: zorgen dat er geen infecties ontstaan binnen de organisatie en zorgen dat infecties van buiten geen kans krijgen om toe te slaan op onze locaties.

Het jaar 2009 is wat dat betreft een bewogen jaar geweest, naast de "normale" aandacht voor MRSA, scabiës, wondroos, legionella enz. zorgde de "Mexicaanse griep" dit jaar voor veel extra werk en inzet. De opdracht was vooral om er voor te zorgen dat indien er sprake zou zijn van een pandemie, waarbij mogelijk 30% van de medewerkers uit zou komen te vallen door deze griep, het primaire proces niet in gevaar zou komen.

Een ingrijpende opdracht die vrij voortvarend is uitgevoerd. Het resultaat was een draaiboek dat uiteindelijk niet in uitvoering gebracht hoefde te worden. Voordeel is dat wij nu hierover beschikken en met een kleine aanpassing kan het draaiboek gebruikt worden voor een toekomstige vergelijkbare calamiteit, waarbij de continuïteit van de zorg eventueel in het geding zou kunnen komen.

De organisatie van de vaccinatieronde Mexicaanse griep viel ongeveer gelijktijdig met de vaccinatie van de regulaire griep. Het heeft naast de nodige creativiteit veel overredingskracht gekost om de medewerkers gebruik te laten maken van de mogelijkheden tot preventieve vaccinatie. De soms tegenstrijdige berichten in de pers heeft aan die bereidheid niet altijd een positieve bijdrage geleverd.

Met het oog op een mogelijke pandemie heeft de IPC, tegen de aanbeveling van de overheid in, besloten om de preventieve vaccinatie aan *alle* medewerkers, leerlingen en vrijwilligers aan te bieden. Immers bij het werkelijk uitbreken van een pandemie moeten medewerkers die niet in het primaire proces werken ingezet kunnen worden in ondersteuning van het primaire proces, zonder daarbij gevaar voor zichzelf of voor de cliënt te lopen.

Het aantal deelnemers aan de preventieve vaccinatie Influenza in 2009 was 162. Het aantal deelnemers aan de preventieve vaccinatie Mexicaanse griep was 312. Bij deze aantallen zijn medewerkers die zijn opgeroepen door hun eigen huisarts niet inbegrepen. Vanaf 2010 zullen deze medewerkers eveneens geïnventariseerd worden, zodat er een volledig beeld is van gevaccineerde medewerkers binnen de stichting.

De IPC bestaat uit de volgende leden:

Hr drs M.J.M. Hodes, voorzitter

Hr J Otto, secretaris

Mw dr L. van Haren, lid

Hr. C.R.M. Romeijnders, lid

Hr prof dr J. Kluitmans, lid

Hr H. Coertjens, lid

## ***5. Woon- en leefomstandigheden***

### **Pilot Woonzorg Assistent**

In april 2009 is er gestart met een pilot die het werken in de nieuwbouw Leuvenaarstraat met betrekking tot schoonmaak, bereiden van maaltijden en ambiance in beeld moest brengen. Er is een notitie is geschreven over hoe met de genoemde aspecten in de kleinschalige woonomgeving van de nieuwbouw omgegaan wordt.

De notitie is tot stand gekomen, nadat er door verschillende medewerkers vanuit verschillende disciplines een beeld is gevormd bij collega-instellingen, hoe zij omgaan met kleinschalig wonen. Met de kennis hiervan is getracht om het beste eruit te halen en te bestuderen hoe dat in de nieuwbouw tot een goed werkbaar organisatie zou kunnen leiden.

Het resultaat is in een evaluatiedocument samengevat. Op basis van de conclusies van deze evaluatie is een organisatieverandering beschreven, die er voor zorgt dat er ruimte ontstaat voor het aanstellen van een woonzorgassistent. Dit is een nieuwe functie binnen Stichting Elisabeth. Hierdoor verdwijnt er ook een drietal functies. Conform de gebruikelijke besluit- en adviesrondes is dit verandertraject aan de diverse gremia

voorgelegd en goedgekeurd. Ter voorbereiding op de ingebruikname van de nieuwbouw zullen begin 2010 de betrokken medewerkers worden geïnformeerd en zal de verdere training en selectie in gang worden gezet.

## **Bouwzaken**

### *Leuvenaarstraat*

Op 6 juni 2009 organiseerde bouwend Nederland een open dag van de bouw. De nieuwbouw aan de Leuvenaarstraat opende die dag ook haar deuren en ruim 400 bezoekers kwamen een kijkje nemen. Naast een rondleiding op de bouw waren er voor jong en oud diverse activiteiten georganiseerd. Zie verder onder 4.2

### *Hotel Merlinde*

Op 15 oktober is op feestelijke wijze de start van Hotel Merlinde, het hotel dat zorg draagt, gevierd. Mevrouw M. Heerkens, wethouder Sociale zaken, Wmo en Grondbeleid van de Gemeente Breda onthulde op die dag samen met de directies van Heja en Elisabeth het bouwboard met daarop de naam van het zorghotel. Dit project is gelegen naast de nieuwbouw aan de Leuvenaarstraat en moet in het najaar 2010 gereed zijn. Het vervangt het bestaande zorghotel in de oudbouw aan de Leuvenaarstraat.

### *Overakker*

In Overakker is de ontmoetingsruimte "het trefpunt" opgeknapt en gestart met de aansluiting van het woon-zorgcentrum met de nieuwe Brigidaflat. Diverse ruimten hebben tevens een andere bestemming gekregen. Een dringende verbouwing, omdat door het succes van het restaurant en de realisatie van nieuwe seniorenwoningen door corporatie Laurentius de druk op deze ruimte fors was toegenomen.

### *Assemblagekeukens*

Vanwege de keuze om per locatie de maaltijden te kunnen assembleren, wordt de centrale productiekeuken aan de Leuvenaarstraat medio 2010 gesloten. In Overakker was reeds een eerste assemblagekeuken gerealiseerd Eind 2009 is gestart met de realisatie van de keuken en uitgiftebuffet in Westerviek. Daarna volgt in het voorjaar 2010 Vuchterhage.

### *Renovatiewerkzaamheden woningen Ulvenhout*

Ook is in 2009 gestart met diverse renovatiewerkzaamheden in de woningen aan de Gouw en Mouterijstraat te Ulvenhout. Gestart is met de vervanging van de verwarmingsketels en boilers door zogenaamde combiketels.

### *De kapel*

Het bestek voor de renovatie van de kapel aan de Leuvenaarstraat is in 2009 afgerond. Vanwege het feit, dat nog niet voldoende financiële middelen middels sponsoring en fondsenwerving gevonden zijn wordt in eerste instantie de buitenschil van de kapel gerenoveerd. Het voornemen is in 2010 te starten.

## **6. Participatie en dagstructurering**

### **Vraaggericht werken in Westerwiek**

Vraaggericht werken is in een reeks van jaren speerpunt van beleid van Stichting Elisabeth. Dit heeft geresulteerd in trainingen, metingen, evaluaties en plannen van aanpak met betrekking tot dit onderwerp. Het 10-jarig bestaan van locatie Westerwiek in 2009 werd als aanleiding genomen om naast de plannen van aanpak naar aanleiding van de tevredenheidsmeting cliënten, vraaggericht werken eens op een andere manier vorm te geven.

Elke 10<sup>e</sup> van de maand, een heel jaar lang, was er een bijzondere activiteit voor bewoners, mantelzorgers, wijkbewoners of medewerkers. Voor alle bewoners was een activiteitenkalender gemaakt als geheugensteuntje voor de maandelijkse activiteiten. Op 10 januari werd het jubileumjaar geopend met een Kerkdienst waarin vertegenwoordigers van directie, bewoners, mantelzorgers, wijkbewoners, medewerkers/vrijwilligers, parochie en de Zusters Franciscanessen actief deelnamen. Daarna volgden o.a.: playbackshow, bezoek aan Basiliek Oudenbosch, Spaanse barbecue, Stadswandeling, Spellenmiddag, Boerderijdierendag in het Ontmoetingscentrum, Mantelzorgdag, Hollandwoodfilmdag. Daarnaast werden wij een jaar lang in de gelegenheid gesteld wensen in te dienen. Een handige echtgenoot van een medewerker knutselde een enorme "wensenwiek" in elkaar. Op die 4 weken kwamen alle wensen te hangen, zoals hartenwensen, persoonlijke wensen en droomwensen. Veel van de ingediende wensen zijn in vervulling gegaan. Vooral ook omdat de meeste wensen hele gewone dingen waren.

Bewoners en familie hadden geen grote, dure, uitzonderlijke wensen, maar wensen als een tosti eten, naar de Efteling gaan, gourmetten en een muziekmiddag. Het maakte duidelijk dat we met elkaar vooral aandacht moeten geven aan dingen die voor onze cliënten gewoon zijn, maar niet meer vanzelfsprekend. Met andere woorden respect voor eigen gewoontes. We kunnen terugkijken op een bijzonder geslaagd vraaggericht jubileumjaar.

## Ondernemend in welzijnsactiviteiten

Locatie Vuchterhage heeft zich voor 2009 een aantal ambitieuze doelen gesteld op het gebied van welzijnsactiviteiten. Aanleiding hiervoor was een onderzoek van één van de SPW studentes, uitgevoerd op verzoek van de locatie Vuchterhage. Dit onderzoek liet zien dat bewoners van Vuchterhage niet onverdeeld tevreden waren over het activiteiten aanbod. Zij vonden het aanbod te kinderachtig en te traag. Ook de heren op Vuchterhage hadden klachten, want zij vonden dat er te weinig "mannenactiviteiten" georganiseerd werden. Wijkbewoners wilden pas met Vuchterhage te maken krijgen als het onvermijdelijk werd. Met andere woorden: "voor je plezier moest je niet op Vuchterhage zijn". Het was dan ook een uitdaging hierin verandering te brengen. Locatie Vuchterhage stelde zich daarom als doel om tot een betere afstemming te komen tussen vraag en aanbod. Dit is bewerkstelligd door middel van het oprichten van een werkgroep activiteiten bestaande uit bewoners, vrijwilligers en een beroepskracht. Samen hebben zij geïnventariseerd en bedacht wat het aanbod zou moeten zijn. Dat heeft geresulteerd in een dynamisch standaard activiteitenpakket, met activiteiten zoals bingo, bewegen voor ouderen, maandelijkse busuitstapjes met Stichting "Rolerisuit", kaarten maken, darten en sjoelen. Verder is er onder de bezielende leiding van een van onze vrijwilligers een mannengroep opgestart. Daarnaast wordt regelmatig geïnventariseerd wat de vitale bewoner wenst. Dit heeft geresulteerd in uitstapjes zoals: een high tea op De Grote Markt, Chassé bezoek, beautymiddagen, rondvaart in de haven, rondvaart in de Biesbosch en zelfs tot een ballonvaart tijdens het ballonfiesta in Breda. Positief gevolg van dit alles is dat bewoners in de loop van het jaar steeds meer zelf aangaven, wat zij wensen. Op hun verzoek worden er nu ook in de avonden activiteiten aangeboden. Desgewenst kan er 's avonds nu ook een drankje en een versnapering worden gekocht.

### *"BAS Breda"*

In het verlengde van deze ontwikkelingen is er vanuit de locatie Vuchterhage in september het plan opgevat om, samen met andere organisaties, een bemiddelingsbureau op te zetten. Dit bemiddelingsbureau heeft de naam BAS meegekregen, wat staat voor Bemiddeling Activiteiten Service Breda. Via deze service kunnen (wijk)bewoners op gezette tijden naar onze 'winkel' komen en verschillende activiteiten (laten) regelen. Te denken valt aan: uitstapjes in de omgeving tot hele vakantie reizen, winkelen in het winkelcentrum tot winkelen in Antwerpen, (creatieve en educatieve) workshops, cursussen, bedevaart, wandelingen en theaterbezoek. Wat men maar zou kunnen verzinnen. Tevens is het de bedoeling dat aanbieders van activiteiten de weg naar het bemiddelingsbureau weten te vinden.

Bijvoorbeeld de gepensioneerde leraar Frans die het leuk vindt op informele wijze een cursus te geven of een stagiaire van de bloemist die zich wil ontwikkelen in het geven van lessen in bloemschikken. Het bureau wordt zo opgezet dat het initiatief voor iedere locatie van onze stichting integraal is over te nemen.

### **Jubileum jaar**

In juni 2009 stond voor de cliënten, maar ook voor medewerkers, het 190-jarig bestaan van Stichting Elisabeth centraal. Dit resulteerde in een geweldige feestweek, waarbij op elke locatie één of meerdere Nederlanders hun muzikale talenten lieten horen.

Havenzanger Henk, Ronnie Tober, Conny Vink, Jan & Swaan en Saskia & Serge met onze eigen Tjerry & Mariska in het voorprogramma hebben de locaties van de Stichting bezocht. Daarnaast was er een heuse Korenslag, waar drie Bredase smartlappenkoren streden om de felbegeerde wisselbeker en een geweldig personeelsfeest. De feestweek werd afgesloten met een symposium met als thema 'Agressie en ongewenst gedrag'.

### **Maatschappelijke stages**

De Maatschappelijke Stages kregen in het verslagjaar steeds meer een plaats binnen Stichting Elisabeth. Individuen en groepen leerlingen van verschillende middelbare scholen uit Breda en omgeving kwamen een aantal uren stage lopen op de diverse locaties. Hun doel was om iets te betekenen voor cliënten of een instelling. Dit zorgde ervoor dat de cliënten op diverse wijzen contact maakten met de leerlingen: samen gingen zij wandelen, versierden huiskamers en andere ruimtes, muziek maken en hadden ze gesprekken over het verleden en heden of gaven uitleg over hedendaagse apparaten (mobieltjes). Een mooie wijze om wensen van cliënten te laten vervullen en tevens een versterking van de maatschappelijke positie van Stichting Elisabeth in Breda. Het belangrijkste doel is wel dat cliënten zich op deze momenten weer volwaardig voelen en deelgenoot zijn van de maatschappij.

### **Ontwikkeling dagbesteding**

2009 is een actief en energiek jaar geweest voor de verdere ontwikkeling van de dagbesteding. Dit heeft geresulteerd in het opleiden van een medewerker tot muziektherapeut; een deskundigheid die binnen Stichting Elisabeth nog niet aanwezig was. Ook was 2009 een jaar waarin op diverse wijzen moderne technieken ingezet werden om de cliënten vitaler op allerlei gebieden te maken. Er is intussen een start gemaakt voor het schrijven van een praktisch boek voor medewerkers, dat als handvat kan dienen voor groepsgesprekken met dementerenden mensen. Voor de revaliderende cliënten is een actieve therapieruimte ontwikkeld.

## **Eigen bijdrage**

Niet alle activiteiten kunnen meer uit de standaard AWBZ middelen gefinancierd worden. De daadwerkelijke invoering van de ZFP financiering in 2010 werpt daarmee de schaduwen vooruit. In 2009 is dan ook aandacht besteed aan de bewustwording bij cliënten en medewerkers dat er voor sommige activiteiten een bijdrage aan de cliënt moet worden gevraagd. Steeds meer activiteiten worden daarbij in verenigingsverband aangeboden op steeds meer locaties van de Stichting.

## **Samenwerkingsverbanden**

Daarnaast is 2009 ook een jaar waarin steeds meer werd samengewerkt met andere partijen op het gebied van welzijnsactiviteiten zoals met: Stichting Ouderenwerk Breda, Surplus Welzijn, Rode Kruis, Zonnebloem en ook nam het contact met wijk- en buurtcomités toe leidend tot diverse wijkinitiatieven.

Kortom: 2009 was een actief jaar vol van energie en activiteit. Juist op het gebied van welzijn heeft Stichting Elisabeth een naam hoog te houden. Als laatste voorbeeld dat, ondanks vakantietijd, het welzijn van de cliënt voorop staat mag dienen het initiatief om in de zomer van 2009 de Elisabethconcerten op zondagmiddag te organiseren op de locatie Galderseweg.

## ***7. Mentaal welbevinden***

### **Afscheidnemen**

Een van de weinige zekerheden in ons leven is dat we weten dat er ooit een moment komt van afscheid moeten nemen. Afscheid van de mensen die ons dierbaar zijn, afscheid van het leven. We staan er niet graag bij stil, vinden het vaak moeilijk om erover te praten. Toch denk je allemaal wel eens bij jezelf, zo zou ik willen sterven. Dat geldt ook voor onze cliënten, veelal mensen die zich bevinden in de laatste fase van hun leven.

Op alle locaties van Stichting Elisabeth proberen we alles zo goed mogelijk en zo veel mogelijk vraaggericht te verzorgen. Vanaf het moment dat bekend is dat iemand bij ons tijdelijk of voor lange duur komt wonen, proberen we zoveel mogelijk over hem of haar te weten te komen om zo goed mogelijk aan te sluiten bij het leven wat bij hem of haar past. Allerlei onderwerpen worden besproken, vragen gesteld. Alleen de laatste wensen, daar werd vaak "overheen gepraat". Behalve dan de noodzakelijke medische vraag of men wel of niet gereanimeerd wil worden. Dat vonden wij bijzonder jammer, want veel

van onze cliënten komen bij ons wonen met de gedachte dat dit “de laatste plek” voor hen zal zijn.

#### *Project afscheid nemen van bewoners*

Dit was de aanleiding om in de locatie Vuchterhage begin 2007 te starten met het project ‘afscheid nemen van bewoners’. Onder leiding van Mary Zopfi, de pastoraal werkster voor Vuchterhage werd een werkgroep in het leven geroepen, waarin ieder team vertegenwoordigd was. De werkgroep had als doel: kijken naar de manier waarop wij als huis afscheid nemen van onze bewoners. Dat kijken en bespreken gebeurde soms heel praktisch bijvoorbeeld: “Op wat voor manier verlaat de overledene het huis?”, “Hoe wordt de familie opgevangen?”, maar ook vragen als: “Wat gebeurt er met jou als medewerker als iemand op de afdeling komt te overlijden of krijgt te horen dat hij of zij binnenkort zal gaan sterven?”

Deze gesprekken werden weer besproken in de werkgroep en daaruit kwam naar voren dat het onderwerp veel opriep, maar dat de ideeën om hiervoor een protocol op te stellen erg uiteenliepen. Afscheid nemen is en blijft toch iets heel persoonlijks en is misschien gelukkig maar, moeilijk in een protocol vast te leggen. Toch werden naar aanleiding van de gesprekken een aantal acties ondernomen. Zo is er een checklist gemaakt die binnen de teams gebruikt kan worden als handreiking voor het maken van afspraken op het moment dat er ergens onduidelijkheid over is.

Er is een condoleancehoek gekomen, waar een kastje geplaatst kan worden met een lijstje voor de rouwkaart, een bloem en een lichtje. Dit wordt in overleg met de familie verzorgd door de medewerkers. De familie mag dit aanvullen met bijvoorbeeld een foto als zij dit zelf wensen.

Er is een folder gemaakt met allerlei onderwerpen, zoals het sacrament van de zieken of een ander ritueel, opbaren op de eigen kamer, de condoleancehoek en de mogelijkheid van een avondwake in ons eigen huis. Deze folder kan bijvoorbeeld meegenomen worden bij het bespreken van de anamnese of gebruikt worden in situaties waarvan je denkt als medewerkers of als familie ‘Ik zou dit graag met de cliënt willen bespreken maar ik weet niet hoe’.

Om iedereen bekend en vertrouwd te laten worden en te werken aan een klimaat waar je met elkaar wat makkelijk praat over afscheid nemen en sterven, zijn ook gesprekken gevoerd met de cliëntenraad.

Ten slotte is het project gezamenlijk afgerond met de uitvoering van een herinneringsbijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst stonden we samen met onze bewoners en de mantelzorgers van onze overleden bewoners stil bij de cliënten en vrijwilligers die dat afgelopen jaar overleden zijn.

### *Cliëntbegeleiding*

Een van de kerntaken van de vakgroep psychologie is het geven van behandeling en begeleiding. Hierbij kan gedacht worden aan individuele behandelingen bij cliënten met een depressie of angstklachten, maar ook aan gesprekken met familieleden van onze cliënten over de omgang met de cliënt.

Tot nog toe waren de mogelijkheden tot het geven van behandeling en begeleiding beperkt tot cliënten die opgenomen waren op een verpleegafdeling of meerzorgafdeling binnen Stichting Elisabeth. Dit betekende dat de bewoners uit het verzorgingshuis niet door ons geholpen konden worden, maar via de huisarts doorverwezen moesten worden naar bijvoorbeeld de GGZ.

Afgelopen jaar kwam hier gelukkig geleidelijk aan verandering in. Wijzigingen in financieringsstromen en regelgeving hebben ons de mogelijkheid gegeven onze zorg breder in te zetten.

Sinds halverwege 2009 is de vakgroep psychologie dan ook begonnen met het bieden van behandeling aan onze cliënten in het verzorgingshuis. Dit gebeurt op verwijzing van de huisarts, de 'hoofdbehandelaar'. Met zo'n verwijzing is het mogelijk om cliënten kortdurend te begeleiden, om eventueel gesprekken te hebben met het team of familie en om aanvullende diagnostiek te verrichten.

Streven is om vanaf 2010 het aanbod nog verder uit te kunnen breiden en ook thuiswonende ouderen (in de zogenaamde 'eerste lijn') te gaan helpen. Veel psychologiepraktijken missen expertise met betrekking tot ouderen en hun specifieke problematiek. Hierin heeft de vakgroep psychologie juist wat te bieden. Daarnaast kunnen wij op een laagdrempelige manier, bijvoorbeeld aan huis, contact met mensen maken.

## **8. Veiligheid wonen en verblijf**

Integratie in de wijk en invulling geven aan een wijkfunctie is een beweging die veel zorginstellingen doormaken. Deze ontwikkeling biedt de bewoner de mogelijkheid om te kunnen participeren in de samenleving, terwijl de wijkbewoner gebruik kan maken van de faciliteiten van de instelling. Deze veranderde functie vraagt een herziening van procedures en afspraken, zo ook voor de veiligheid van wonen en verblijf. In het laatste kader is een RI&E (Risico, Inventarisatie en Evaluatie) gehouden. Verbeterthema's die hieruit voort vloeiden waren:

- Legionellabeheersing;
- Brandveiligheid;
- inbraakpreventie.

Bijkomend resultaat van deze RI&E was dat geconstateerd werd dat cytostatica en agressie een toenemend veiligheidsrisico met zich meebrengt voor cliënt en medewerkers. Daarop zijn de nodige acties uitgezet.

### **Legionellabeheersing**

Geconstateerd is dat de maandelijkse controles onvoldoende ingebed konden worden in de werkzaamheden op de zorgafdelingen. Het gevolg hiervan is dat het risico op legionellabesmetting toenam. Om dit risico te verminderen is een legionellapreventist aangesteld, die het legionellabeheerssysteem voor alle locaties is gaan uitvoeren. Het resultaat van deze maatregel is dat in 2009 geen legionella besmetting geconstateerd is.

### **Brandveiligheid**

Het beleid m.b.t.brandveiligheid is op meerdere aspecten bijgesteld, zo is er een brandpreventist aangesteld die alle beheerspunten ten aanzien van de brandveiligheid controleert en zo nodig onvolkomenheden oplost.

Voor alle locaties zijn extra voorlichtingen georganiseerd voor de avond- en nachtdiensten, de rede hiervoor is dat adequaat, deskundig handelen met een lagere bezetting dan overdag van levensbelang kan zijn.

Daarnaast zijn er speciale hulpmiddelen aangeschaft, zoals het evacuatie matras en de smoke heads, die ingezet kunnen worden tijdens evacuaties.

### **Inbraak- en diefstalpreventie**

Helaas heeft ook Stichting Elisabeth dit jaar op verschillende afdelingen last gehad van diefstal van geld en/of kostbaarheden. Cliënten die in het verpleeghuis verblijven hebben daarvoor een kluisje tot hun beschikking gekregen. De cliënten van het verzorgingshuis hebben de mogelijkheid om tegen vergoeding een kluisje op het appartement te laten plaatsen.

Verdere activiteiten rondom dit thema hebben zich vooral gericht op het afsluiten van ramen en deuren bij afwezigheid van de cliënt en het aanspreken van onbekende/verdachte personen binnen de afdelingen door medewerkers.

## **9. Voldoende en bekwaam personeel**

### **Voldoende personeel**

In 2008 heeft de HR afdeling het werving- & selectiebeleid en de daarmee samenhangende procedures geëvalueerd en geactualiseerd. Vervolgens is in 2009 dit verder uitgerold binnen de organisatie. Het totaal aantal gemelde vacatures bedroeg in het verslagjaar 106 en daarvan zijn er 12 vervallen en 94 ingevuld. De krapte op de arbeidsmarkt manifesteerde zich vooral m.b.t. de functies Specialist Oudergeneeskunde en verzorgende op niveau 3. Vacatures op dit niveau stonden in 2009 tussen de drie en zes maanden open, alvorens deze konden worden ingevuld.

### **Kengetallen\*)**

<b>Verloop personeel</b>	<b>Aantal personeelsleden</b>	<b>Fte</b>
Instroom personeel: (totaal) in verslagjaar	153	60,58 fte
Uitstroom personeel: (totaal) in verslagjaar	166	70,81 fte

\*) De uitstroom is hoger dan de instroom als gevolg van nog openstaande vacatures per 31 december en het verminderen van een aantal middenkaderfuncties

### **Bekwaam personeel**

Binnen Stichting Elisabeth is de lijnfunctionaris verantwoordelijk voor de bewaking van de bevoegd- en bekwaamheden van zijn zorgmedewerkers. Afdeling HR draagt hier een steentje aan bij door het verzorgen van de juiste faciliteiten. Projectgerichte aandacht was gericht op het scholen en toetsen van onze verpleegkundigen. Het streven is dat dit in maart 2010 kan worden afgerond. Op het administratieve vlak is een systeem ingevoerd waarbij op elk gewenst moment de leidinggevenden een overzicht kunnen krijgen van de stand van zaken aangaande de bekwaamheden van hun medewerkers.

### *Traject Ontwikkeling loont; van helpende naar verzorgende*

September 2009 is het traject 'Ontwikkeling loont', een verkorte opleiding van helpende naar verzorgende, van start gegaan. Deze opleiding wordt verkort aangeboden met als doel dat deze BBL studenten in juli 2011 het diploma verzorgende IG behalen.

Het opleidingstraject voor deze 1<sup>e</sup> groep kent dus een looptijd van 2 jaar. De intentie is om ook in september 2010 en 2011 een (eigen) groep te starten.

Met dit project beoogt Stichting Elisabeth in eerste instantie om helpenden, die al werkzaam zijn binnen de organisatie, op te leiden naar de functie verzorgende en in tweede instantie om door te groeien naar een eigen opleiding tot verzorgende.

Het bovenstaande idee is geboren uit meerdere overwegingen:

- de krapte op de arbeidsmarkt voor verzorgenden
- omdat Elisabeth een aantrekkelijke werkgever wil zijn voor zijn medewerkers
- de stichting ook gecertificeerde opleidingstrajecten wil gaan aanbieden.

Samenwerking is gezocht en gevonden bij de PMC Groep, Stichting MBO Nederland en ROC Nijmegen. Calibris is betrokken en heeft kenbaar gemaakt dit project te ondersteunen en op de voet te volgen. Een erkenning voor de opleiding is ontvangen.

In de voorbereiding is veel tijd en energie geïnvesteerd: voorlichting naar leidinggevenden, informatiebijeenkomsten voor potentiële kandidaten, zoeken naar een externe kandidaat/ docent die dit traject kan gaan ontwikkelen en deels lessen verzorgen in samenspraak met bedrijfsopleiding en beroepsopleiding, etc. Uiteindelijk zijn 14 kandidaten van start gegaan. Alle kandidaten hebben een leerarbeidsovereenkomst ondertekend.

### *Skillslab*

Het skillslab is een professioneel opgezet middel, waarmee bereikt wordt dat verpleegkundig en verzorgend personeel de verworven bevoegdheden vanuit het behaalde diploma kunnen blijven behouden en vernieuwen. Goed opgeleide en gemotiveerde mensen zorgen immers voor een kwalitatieve zorgverlening aan onze cliënten.

Al sinds de invoering van de wet BIG, heeft de organisatie hier een gericht beleid op gezet. Zo is er o.a. afgesproken dat het verpleegkundig en verzorgend personeel een interne scholingsprogramma -op de uitvoering van de Voorbehouden (V) en Risicovolle (RV) verpleegkundige handelingen- kan volgen, en dat men deze vaardigheden iedere twee jaar opnieuw laat toetsen.

In de eerste twee kwartalen van 2009 is er vanuit het skillslab actie ondernomen op het 'wegwerken' van de wachtlijsten voor wat betreft het toetsen van de V- en RV-handelingen bij het verpleegkundig en verzorgend personeel.

Daarnaast is vanuit het bekwaamheden volgsysteem (BVS) concreet in kaart gebracht, welke verpleegkundigen en verzorgenden (IG), opnieuw getoetst moesten worden. Alle gegevens zijn vervolgens verwerkt in de rapportage "Registratie V- en RV-handelingen". Op basis van deze rapportage bleken er nog aanvullende acties plaats te moeten vinden om iedereen opnieuw bekwaam te maken.

In het najaar is op basis van de actieplannen die door de leidinggevenden waren aangeleverd, een grootschalige inspanning gedaan door alle betrokkenen om dit te realiseren. De verwachting is dat in februari/maart 2010 weer alle verpleegkundigen en verzorgenden (IG) geschoold en getoetst zijn, zodat een verantwoorde zorgverlening binnen onze Stichting waarborgd blijft.



Naast bovengenoemde scholingen en toetsingen hebben in 2009, 87 verzorgenden en verpleegkundigen van de psychogeriatrische afdelingen en van de BOPZ-aangemerkte afdelingen van de woon-/zorgcentra van Stichting Elisabeth, alsmede de ANW-hoofden en de VTH-diensten een BOPZ-scholing gevolgd. Deze scholing in het kader van beschermende maatregelen heeft plaatsgevonden in de maanden oktober en november 2009 en is met goed resultaat afgesloten. Zowel de HR-afdeling als de trainers hebben vanuit de BOPZ-commissie complimenten ontvangen voor het feit dat ze dit in een zeer korte tijd hebben kunnen realiseren. Voor 2010 zijn vervolgacties afgesproken.

## 10. Ketenzorg

Stichting Elisabeth werkt voor de ontwikkeling van ketenzorg in de regio nauw samen met de partners in de Annevillegroep. Twee van de projecten worden toegelicht.

### Longrevalidatie

Longrevalidatie was een blinde vlek op de kaart van Breda voor ouderen. Longartsen van het Amphia Ziekenhuis en van Revant (voorheen revalidatiecentrum Breda) en specialisten ouderen geneeskunde hebben samen met paramedici een gedegen revalidatieprogramma opgezet. Dit is met een grote voortvarendheid gebeurd. Voor alle betrokkenen en goed voorbeeld van adequaat en snel handelen. De eerste cliënten zijn inmiddels in de locatie aan de Galderseweg behandeld en met succes huiswaarts

gekeerd. Nu wordt bekeken of de resultaten op een goede manier gebundeld kunnen gaan worden om er in de toekomst verder op in te kunnen spelen.

### **Longreactivering**

Een ziekenhuisopname vanwege een exacerbatie<sup>1</sup> kan veel impact hebben op de functionaliteit van patiënten met COPD. Stichting Elisabeth heeft in samenwerking met Revant (Revalidatiecentrum Breda) en Amphia ziekenhuis voor patiënten met COPD een longreactiveringsprogramma ontwikkeld. Hiervoor kunnen patiënten worden verwezen vanuit het Amphia ziekenhuis, waarbij de longarts verwacht dat door middel van een multidisciplinair reactiveringprogramma het mogelijk is de functionaliteit en de participatie te verbeteren naar het niveau van voor de exacerbatie<sup>1</sup>.

Bij sommige patiënten is de impact zo groot dat ontslag naar huis, na de acute fase, niet direct mogelijk is. Het betreft vaak de oudere, fragiele patiënten met een beperkt sociaal systeem. Ook is er bij deze patiënten regelmatig sprake van stemmingsproblematiek. Dit geeft een verdere afname van de kwaliteit van leven.

De behandeling is gericht op het reduceren van de nadelige effecten van de ziekte op het functioneren en daarmee op het verbeteren van de kwaliteit van leven en de autonomie. De longarts beoordeelt samen met de specialist ouderengeneeskunde welke patiënten in aanmerking komen. Gedurende de twaalf weken durende reactivering blijft de longarts betrokken bij de behandeling door middel van consultatie. Naast fysieke training is er aandacht voor voeding. Psychosociale interventies kunnen plaatsvinden ter verbetering van de stemming en het omgaan met de beperkingen. De naaste mantelzorgers worden, indien mogelijk, betrokken bij de reactivatie.

Na ontslag van de patiënt bestaat de mogelijkheid dat de therapie, indien noodzakelijk multidisciplinair, door Stichting Elisabeth wordt gecontinueerd in de thuissituatie van de patiënt. Maar tevens bestaat de mogelijkheid om, gedurende de longreactivering binnen Stichting Elisabeth, te besluiten om de patiënt deel te laten nemen aan het (uitgebreidere en zwaardere) longrevalidatieprogramma van het Revalidatiecentrum Breda. Door al deze mogelijkheden zijn we in staat om een volledig op de patiënt afgestemd product aan te bieden.

<sup>1</sup> exacerbatie: Plotselinge verergering van een verschijnsel van een ziekte of van de ziekte zelf

#### 4.4.1 Klachten

##### **Opvang, bemiddeling en begeleiding van klachten/kwesties van cliënten**

Alle cliënten (of hun vertegenwoordigers) die gebruik maken van de zorg- en dienstverlening van de Stichting Elisabeth kunnen een beroep doen op de cliëntenvertrouwenspersoon. Zijn er vragen, opmerkingen of klachten dan is het wenselijk dat men dat in eerste instantie bespreekt met de persoon of afdeling in kwestie. Soms lukt dat niet, vaak durft men dat niet, of leidt contact niet tot tevredenheid. Men kan in principe altijd terecht bij de cliëntenvertrouwenspersoon. Zij helpt om eventuele problemen op te lossen en kan bemiddelen bij klachten. Zij werkt strikt vertrouwelijk.

##### **Klachtencommissie medewerkers/ vrijwilligers 2009**

Samen met de vertrouwenspersonen zorgt de klachtencommissie voor een correcte uitvoering van de klachtenregeling medewerkers/ vrijwilligers.

Het afgelopen jaar zijn er bij de klachtencommissie geen formele klachten ingediend.

De voltallige commissie is in het jaar 2009 tweemaal in vergadering bijeen geweest.

Namens de vertrouwenspersonen neemt Hilde van Rossum steeds deel aan dit overleg.

Op 31 december 2009 bestaat de commissie uit de volgende personen:

Tonny Lambrechts	voorzitter (Elisabeth)
José van den Hoever	vice-voorzitter (Elisabeth)
Miriam Wilmot	lid (Elisabeth)
Jory Lems	lid (Elisabeth)
Ingrid Boschman	lid (Elisabeth)
Hans Schepers	plv. lid (Elisabeth)
Kees Gijzen	plv. lid (Elisabeth)
Debby van den Arend	plv. lid (Vuchterhage)
Vacature	plv. lid (Westerwiek)
Ina de Jong	plv. lid (Overakker/ EZT)

Vertrouwenspersonen:

Hilde van Rossum	Elisabeth
Leon Braspenning	Elisabeth
Marianne Nelemans	Overakker
Anneke Alberts	Vuchterhage
Andrea van Malsen	Westerwiek
Annie Christiaan	De Donk

De vragen die gedurende het verslagjaar bij de vertrouwenspersonen terecht zijn gekomen, hadden vooral betrekking op bejegening door leidinggevenden of collega's van betrokkenen. De begeleiding bestond voornamelijk uit het aanhoren van de vragen en/of opmerkingen en vervolgens adviseren.

Over de locaties zijn de behandelde klachten/ vragen als volgt verdeeld:

- ZBC Elisabeth GW	: 4
- ZBC Elisabeth Leuv	: 3
- Overakker	: 3
- Vuchterhage	: 0
- Westerwiek	: 0
- De Donk	: 1
- Elisabeth Zorg Thuis	: 0

Er is geen aanleiding geweest voor het inschakelen van de klachtencommissie.

Ook dit jaar is volledige medewerking gegeven door degenen die door de klager of door de vertrouwenspersonen werden ingeschakeld om te komen tot een oplossing van de klacht/vraag.

### Overzicht 2009

In geheel 2009 hebben zich 41 cliënten met totaal 61 klachten/kwesties gemeld.

Verdeeld over de locaties en de thuiszorg ontstaat het volgende beeld:

	Verz.huis Elisabeth	Verpl.huis Elisabeth	Overakker	Vuchterhage	Westerwiek	De Donk	Zorg Thuis	Totaal stichting
<b>Aantal cliënten met klachten</b>	9 (22%)	17 (42%)	3 (7%)	3 (7%)	2 (5%)	7 (17%)	0 (0%)	41 (100%)

<b>Waarvan gemeld door</b>								
<b>Cliënt zelf</b>	3	8	2	3	1	6	0	23
<b>% aantal cliënten</b>	(33%)	(47%)	(67%)	(100%)	(50%)	(86%)	(0%)	(56%)
<b>Familie/relatie</b>	6	9	1	0	1	1	0	18
<b>% aantal cliënten</b>	(67%)	(53%)	(33%)	(0%)	(50%)	(14%)	(0%)	(44%)

### **Resultaten van bemiddeling**

Over het algemeen zijn de cliënten tevreden over de aandacht en tijd die er aan hen wordt besteed om de problemen op te lossen. De bereidwilligheid om samen met de vertrouwenspersoon te werken aan die oplossing is meestal groot. Duidelijke afspraken over de te volgen koers helpen om het vertrouwen te herstellen. Begrip en steun zijn eveneens zeer belangrijk om een bemiddelingstraject te doen slagen.

Enkele kerncijfers zijn:

- 75 % van de cliënten is tevreden over de bereikte resultaten
- 10 % blijkt niet tevreden, maar berust in het resultaat
- 10 % scoort anders, is gedeeltelijk tevreden, doorverwezen of elders opgenomen
- 5 % blijft onbekend

### **Klachtencommissie**

De klachtencommissie is regulier twee keer in het verslagjaar bijeen geweest om samen met de vertrouwenspersoon en de Algemeen Directeur het beleid aangaande de klachtenbehandeling en bemiddeling te bespreken. Tevens zijn de periodieke rapportages over de bemiddelingen door de vertrouwenspersoon besproken met de klachtencommissie.

Er is bij de interne commissie één klacht ter behandeling ingediend in 2009. Een gedeelte van de klacht was niet ontvankelijk en de overige aspecten van de klacht zijn ongegrond verklaard.

## **4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers**

### **4.5.1 Personeelsbeleid**

De maatschappij om ons heen is zichtbaar aan het veranderen. De positie die arbeid inneemt in die maatschappij verandert mee. Een van de aspecten van die verandering is dat steeds meer mensen bewuster de baan kiezen die bij hun past. Dat heeft gevolgen voor de concurrentiepositie van de organisatie op de arbeidsmarkt en vraagt om een meer flexibele houding om potentiële medewerkers voor stichting Elisabeth te winnen. Daartoe gaat afdeling HR verder met het professioneel inrichten van haar dienstverlening. In het kader van integraal management en de wens om verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen, zullen er binnen een concern-structuur, business-units ontstaan die tot op een bepaalde hoogte zelfstandig opereren.

De afdeling HR is niet alleen businesspartner, ze moet ook een partner zijn van de lijnmanagers als het gaat om *het zorgen voor medewerkers*. Twee dingen zullen ontzettend belangrijk zijn de komende jaren:

1. Hoe ga ik met mijn medewerkers om?
2. Hoe kunnen we zo innovatief mogelijk worden?

### **Personeelsdossiers**

Een perfect en volledig personeelsdossier, is een belangrijke ondersteuning voor de leidinggevenden in de uitvoering van het personeelsbeleid.

De afgelopen jaren is door de afdeling HR veel energie gestoken om het proces rondom de personeelsdossiers te stroomlijnen. Het dossier zelf is zodanig ingericht dat informatie snel en volledig te vinden is, bijvoorbeeld op het gebied van opleidingen, ontwikkelgesprekken, contracten en overige correspondentie.

De afdeling HR heeft aan iedereen kunnen duidelijk maken wat het nut is van een goed en volledig dossier. Om dit te kunnen realiseren is natuurlijk de medewerking van zowel leidinggevende als medewerker nodig. De afdeling HR bewaakt de logistiek rondom het personeelsdossier, bijvoorbeeld of bepaalde zaken op tijd en getekend retour komen.

Samenwerking en bewaking zijn in dit proces de sleutelwoorden.

Samenwerking tussen leidinggevende, medewerker en afdeling HR om ervoor te zorgen dat alles wat er in een personeelsdossier moet zitten, ook aanwezig is.

### **Ondernemingsovereenkomst**

In samenwerking met de ondernemingsraad, heeft de bestuurder van Stichting Elisabeth een ondernemingsovereenkomst vastgesteld in 2009.

Een aantal regelingen uit de CAO V&V 2006-2007 die verdwenen zijn in de basis CAO VVT, blijven wij via deze ondernemingsovereenkomst hanteren.

Denk hierbij aan regelingen voor:

- bij en nascholing
- bijdrage aan beroepsorganisaties en registratiekosten

Daarnaast zijn er nog aanvullende afspraken gemaakt over:

- toepassen van een inflatiecorrectie op de bestaande reiskostenvergoeding in het kader van woon/werkverkeer.
- (her)registratiekosten

Naar aanleiding van deze ondernemingsovereenkomst, is het Meerkeuzensysteem Arbeidsvoorwaarden verder ingevoerd. In dit MKA staan de volgende regelingen uitgewerkt:

- Levensloopregeling
- Fietsplan
- Extra pensioen
- Spaarloonregeling
- Kopen en verkopen van verlofuren
- Bijdrage contributie vakbond- en beroepsorganisaties

### **De focus op leiderschapstijl**

Leidinggeven is niet alleen het hebben van kennis. Zeker zo belangrijk is dat je een aantal andere vaardigheden / houdingsaspecten goed onder de knie hebt.

Er is geen duidelijke omschrijving te maken van *de stijl van leidinggeven* binnen een organisatie. Als je de contingentietheorie volgens Fiedler leest, zie je dat een bepaalde wijze van handelen in een bepaalde situatie succesvol is, maar dat dit niet betekent dat die in een andere situatie ook succesvol is. Elke situatie vraagt om een andere rol en insteek van de leidinggevende.

Onze organisatie moet inspelen op concurrentie, vragen van cliënten en medewerkers, ontwikkelingen in de seniorenmarkt, toepassen van nieuwe technologieën en regel- en wetgeving. Deze vaak externe factoren moeten niet gezien worden als bedreigingen maar als kansen. Het is belangrijk om te zoeken naar de 'verbindende waarden' tussen leidinggevend en medewerkers om gebruik te kunnen maken van deze kansen. Daarmee wordt mede inhoud gegeven aan onze organisatiecultuur.

Stichting Elisabeth verwacht van haar leidinggevend en dat zij in staat zijn om (langdurige) relaties op te bouwen met (nieuwe) medewerkers. Belangrijk is dan om te beschrijven over welke eigenschappen en duidelijke competenties men moet beschikken. Hiermee kunnen wij ons absoluut onderscheiden van andere organisaties. We willen op die manier bereiken dat zowel de interne- als de externe omgeving ziet wat onze waarden en normen zijn en wat men van ons mag en kan verwachten (in de breedste zin van het woord). De Stichting gaat voor effectief leiderschap. De Stichting verwacht niet van haar leidinggevend en dat ze ondernemers zijn, wel dat ze ondernemend gedrag vertonen. Actie is ondernomen om onze leidinggevend en een handreiking te bieden in hun belangrijke taak bij het begeleiden van hun medewerkers in de veelheid van veranderingen en ontwikkelingen, met daarbij de nadruk op het aspect van "gastheerschap".

## Management Development traject

Het management van de diverse locaties van Stichting Elisabeth wordt integraal verantwoordelijk voor het aansturen van de locatie en moet in staat zijn de locatie een krachtige positie te geven in de wijk of het dorp. Hierbij is structureel en op afroep specialistische kennis beschikbaar binnen de ondersteunende diensten.

Om de locatiemanagers te ondersteunen bij deze transitie is besloten ze een MD traject aan te bieden, wat hen moet ondersteunen in hun nieuwe rol.

Het MD traject is formeel afgesloten in november 2009 met de presentatie door de locatiemanagers van hun businessplannen aan de directie. De beoordelaars waren en zijn bijzonder aangenaam verrast door de inhoudelijke kwaliteit van de businessplannen en de discussies die inmiddels hebben plaatsgevonden naar aanleiding hiervan. De deelnemers aan het traject geven aan dat ze het als leerzaam hebben ervaren en dat het ook hun onderlinge band heeft versterkt. De plannen zijn ambitieus en stralen een grote mate van enthousiasme uit.

In het voorjaar van 2010 worden de businessplannen breder gepresenteerd binnen de organisatie, en daarna zal worden besproken hoe we ze verder binnen de organisatie kunnen gaan uitrollen. De locatiemanagers zullen nu samen met hun teams, nog meer dan in het verleden, hun locatie tot een plek moeten maken waar mensen graag wonen en werken.

## Metten van kwaliteit

Speerpunt voor de afdeling HR in 2009 was de afstemming en interne samenhang van het HR proces. Welke bestaat uit een drietal fasen; de instroom, de doorstroom en de uitstroomfase. In iedere fase wordt er aan de kwaliteit van het personeelsbestand specifieke eisen gesteld. De notitie "*brenge ze binnen, betrek ze, bind ze aan je, maar blijf kritisch*" is de onderlegger van de drie genoemde fasen.

### a. de instroomfase

Voor deze fase zijn de aandachtspunten:

- de aanpassing van de introductiebijeenkomsten, waarbij maatwerk wordt gerealiseerd voor enerzijds nieuwe leidinggevenden en anderzijds de reguliere medewerker
- het monitoren van de instroomkwaliteit, tijdsduur van een vacature versus de benodigde formatie vanuit de ZorgZwaartePakketten (met andere woorden de te leveren zorg). De uitkomsten van deze monitoring zijn pas in 2010 bekend.

In 2009 was wel bekend dat een vacature niveau 3 gemiddeld 3 tot 6 maanden open stond. Een duidelijk signaal dat er sprake is van krapte op de arbeidsmarkt. Zie ook paragraaf 9. Voldoende en bekwaam personeel, pagina 60, van dit document.

b. de doorstroomfase

Er is inmiddels een conceptnotitie geschreven loopbaanbeleid, welke naar verwachting in maart 2010 aan de directie zal worden aangeboden.

Overige ontwikkelingen met betrekking op de doorstroomfase:

- Beoordelingsgesprekken: in 2009 zijn er veel inspanningen verricht rondom het ontwikkelen van een personeelsbeoordelingssysteem, dat flexibel kan inspelen op de doelstellingen van de organisatie.
- TRiZO (Training in Zorg): in 2009 heeft de 2<sup>e</sup> groep leidinggevenden de interne management opleiding afgerond is samenwerking met de externe opleidingsaanbieder TRiZO. Alle deelnemers hebben het diploma behaald. Als afsluiting van deze opleiding hebben alle deelnemers een kwaliteitscirkel moeten maken, als te verbeteren of te ontwikkelen punt/ actie op de afdeling of binnen de organisatie.
- Eind september 2009 is gestart met onze eigen opleiding niveau 2 naar niveau 3, waarbij eigen helpende een opleiding krijgen tot niveau 3.
- Periode januari / mei 2010 krijgen bestaande medewerkers in het kader van de nieuwe functie woonzorgassistent, een incompany EVC (eerder verworven competenties) traject aangeboden.
- Het opleidingsklimaat wordt versterkt door bijvoorbeeld opnieuw opzetten trainingen RV&V handelingen.

c. De uitstroomfase

Voor deze fase wordt de mogelijkheid van het exit-interview aan vertrekkende medewerkers geboden om feed-back aan de organisatie te geven. Ook anoniem feed-back geven is mogelijk, daarvoor is een digitale versie ontwikkeld.

## Opleidingen en stages

### Kengetallen BBL / BOL opleidingen

*Op 01-10-08 in opleiding*

34 BBL studenten:

- 20 verzorgende
- 3 verpleegkundige
- 2 facilitaire medewerkers (voedingsassistente)
- 5 helpende Z&W
- 1 medewerker maatschappelijke zorg (MZ3)
- 1 SPW –AB
- 1 SPH

*Op 01-10-09 in opleiding*

40 BBL studenten:

- 32 verzorgende
- 2 verpleegkundige
- 3 helpende Z&W
- 1 medewerker maatschappelijke zorg (MZ3)
- 1 SPW-AB
- 1 SPH

### Kengetallen opleidingen zittend personeel

Het aantal opleidingen in 2009 bedroeg 145, waaraan in totaal 2528 personen hebben deelgenomen. Van het totaal aantal opleidingen waren er 48 intern, 85 extern en 12 incompany (intern met externe en/ of interne ondersteuning).

### Kengetallen stages

In 2009 hebben er 345 studenten stage gelopen binnen de stichting. De stageplaatsen waren beschikbaar voor oriënterende stages, beroepsvoorbereidende – en beroepsopleidende stages.

De beschikbare stageplaatsen voor de stagiaires V&V en Welzijn werden aangevraagd door het Regionaal Bureau Beroepspraktijkvorming (RBB) en binnen de instelling door de afdeling HR-beroepsopleiding gecoördineerd. De overige stageplaatsen werden aangevraagd door verschillende opleidingsinstituten en re-integratiebureaus. In 2009 is er met ongeveer 35 verschillende (opleidings)instellingen / re-integratiebureaus samengewerkt.

Totaal aantal stagiaires per niveau

Lager beroepsonderwijs / VMBO	22	studenten
Middelbaar beroepsonderwijs MBO	140	studenten
Hoger beroepsonderwijs HBO	88	studenten
Universitair	3	studenten
Overige	92	studenten

#### 4.5.2 Kwaliteit van het werk

De werkgever heeft de plicht toe te zien op de kwaliteit van het werk van haar medewerkers in de breedste zin van het woord. Om deze kwaliteit te toetsen gebruiken wij de systematiek van risico inventarisatie en evaluatie (RI&E) als kwaliteit meetinstrument.

De in 2008 uitgevoerde RI&E heeft een aantal knelpunten zichtbaar gemaakt, die in het jaar 2009 zijn opgepakt en waarop bepaalde acties zijn ondernomen.

Twee belangrijke zaken uit deze rapportage worden in dit verband nader toegelicht

Op het gebied van fysiek- en psychische belasting zijn er knelpunten gesignaleerd die de kwaliteit van het werk in gevaar kunnen brengen, als daar niet tijdig op ingegrepen gaat worden.

##### **Fysieke belasting**

Bij fysieke belasting is er sprake van een korte-termijn-probleem dat veroorzaakt wordt door de krappe werkruimtes die beschikbaar zijn bij de directe verzorging van een cliënt. Dit probleem is eerder ook al benoemd en aangetoond vanuit de RI&E en is structureel alleen op te lossen door bouwkundige aanpassingen. Bij alle ontwikkelingen op bouwkundig gebied zal daar dan ook rekening mee gehouden worden. De praktische oplossing hiervoor is het aanpassen van de plek waar de verzorgende werkzaamheden worden uitgevoerd.

De inrichting van het eigen appartementen van de cliënt (minder spullen), om er zo voor te zorgen dat de zorgverlening op een veilige manier en met voldoende *werkruimte* kan worden uitgevoerd, is een oplossing waarvoor gekozen is. Dit vraagt natuurlijk wel om goed overleg met de cliënt.

Onderzoek heeft aangetoond dat de cliënten in toenemende mate in gewicht toenemen (BMI 40+), en dit heeft tot gevolg dat o.a. de hulpmiddelen voor til en transfer niet altijd meer van voldoende capaciteit zijn. Het gevolg hiervan is dat er vaak compromissen gezocht en gesloten moeten worden, die van invloed zijn op de kwaliteit van het werk en

dus van de zorgverlening. Naar aanleiding van het onderzoek zijn de eisen die gesteld worden aan hulpmiddelen zoals tilliften, bedden, etc., bijgesteld.

### **Psychische belasting**

Bij de psychische belasting is zowel vanuit de RI&E als vanuit de meldingen van calamiteiten, duidelijk geworden dat (het toenemen van) agressie en ongewenst gedrag (AOG) de kwaliteit van het werk negatief beïnvloedt. Uit een analyse van met name de meldingen is vast komen te staan dat er bij aandacht voor AOG twee zaken van belang zijn:

1. AOG dat ontstaat vanuit de cliënt/familie naar aanleiding van een te begrijpen voorval, incident, misverstand of niet voldoen aan bepaalde verwachtingen;
2. AOG als reactie op het optreden/acteren van de zorgverlener.

Besloten is om ten aanzien van AOG een trainingstraject voor te stellen met als doel dat iedereen binnen de stichting eenduidig reageert op het moment dat er sprake is van AOG. De nadruk ligt hierbij op het herkennen en erkennen van AOG, en mogelijk de eigen bijdrage aan het ontstaan van AOG.

### **Medewerkerstevredenheid**

Eind 2009 is gestart met de uitvoering van het tweejaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), waarbij vragen vanuit de branche RI&E gebruikt zijn als enquête binnen de verschillende groepen/locaties/units van de stichting. De uitslag van de enquête zal bij voldoende respons een belangrijke bron zijn van informatie zijn, om het beleid op het gebied van kwaliteit van het werk verder uit te werken.

Zie ook paragraaf 4.2, de verhandeling over het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

### **ARBO bijeenkomsten personeel**

Jaarlijks houdt de ARBO-functionaris een verplichte bijeenkomst voor alle medewerkers van Stichting Elisabeth. De inhoud van deze bijeenkomst richt zich op alle veiligheidsthema's, waarbij dit jaar ruimte was voor verdieping van de onderwerpen cytostatica en agressie. Deze veiligheidsthema's worden geselecteerd op basis van de actualiteit en op basis van ontwikkelingen die zich voordoen op het gebied van nieuwe medicatie en de verantwoordelijkheden en risico's die daar aan vastklevan.

## **4.6 Samenleving**

Als organisatie met een taak ontvangen van, voor en in de samenleving is Stichting Elisabeth vanuit alle locaties actief betrokken bij het verstevigen van de banden tussen de sectoren wonen, welzijn en zorg. Met als doel voor alle burgers een dekkend aanbod

van voorzieningen te creëren in de eigen woonomgeving. Voorts wil Stichting Elisabeth ook betrokken zijn bij andere ontwikkelingen in de samenleving met in dit verslag voorbeelden als het diversiteitbeleid, samenwerkingsverbanden met maatschappelijke organisaties en zich inzetten voor het programma Geschikt Wonen voor Iedereen.

### **Diversiteit: “Op weg naar een goed evenwicht”**

Bij Stichting Elisabeth wonen en werken mensen met verschillende achtergronden, leeftijden en culturen. Daarom is er gekozen voor een diversiteitbeleid.

Middels het diversiteitbeleid houden wij rekening met de overeenkomsten en verschillen tussen de werknemers en de cliënten.

Dit alles met de bedoeling om:

- de instroom en het behoud van (allochtone) medewerkers binnen de Stichting te bevorderen;
- het draagvlak binnen de Stichting tbv (allochtone) medewerkers, vrijwilligers en cliënten te onderhouden en uit te breiden.

In 2009 zijn er weer vele initiatieven ondernomen op het gebied van diversiteitmanagement. Een van deze initiatieven is de samenwerking met Transvorm in het project “Zorg voor kleur”.

Transvorm, een overkoepelende organisatie in de zorgsector, is in februari 2009 gestart met het project Zorg voor kleur (eerder ‘zorgwerk zoekt U’ genaamd).

De twee belangrijkste doelen zijn:

- Werken aan diverse en meer cultuurgevoelige zorgorganisaties om het zorgaanbod beter te laten aansluiten bij de diversiteit van de zorgvragers.
- De zorg aantrekkelijker maken voor potentiële werknemers met een andere culturele achtergrond. Het beoogde resultaat is het begeleiden van 20 migrantenvrouwen naar een baan in de zorg.

Werkgevers kunnen op verschillende manieren deelnemen aan dit project, te denken valt aan: voorlichtingsbijeenkomsten aan de doelgroep, gebruik van allochtone netwerken en werken aan interculturalisatie binnen de organisatie.

Transvorm heeft onze Stichting ondersteund met het meedenken over het PR- en communicatieplan diversiteitbeleid, met de werving voor het project van Kleurrijk Zorgen van Breda Actief en met het meedenken over het in de toekomst organiseren van een Zorgcafé. Een “Zorgcafé” is bedoeld als ontmoeting tussen werkers in de

gezondheidszorg en allochtonen die er willen gaan werken/wonen. Door het verstrekken van informatie, maar ook door het inventariseren van vragen, het achterhalen van belemmeringen en het signaleren van knelpunten. Waardoor er uiteindelijk een open contact ontstaat met (meer) wederzijds begrip tussen beide partijen.

In 2010 zal onze organisatie op andere onderdelen binnen dit project aanhaken. Binnen het project is er namelijk ook een aanbod voor een aantal trainingen voor leidinggevenden en empowerment-activiteiten richting werknemers, waar onze interesse naar uit gaat.

### **Milieu**

Binnen de stichting is als doelstelling geformuleerd afval te benaderen volgens de "Ladder van Lansink" dat wil zeggen:

1. Geen afval produceren: proberen producten te kopen / produceren die geen reststoffen opleveren.
2. Hergebruiken van afval: papier wat al is gebruikt aan de achterkant gebruiken als kladje, dozen gebruiken voor opslag enz.
3. Recyclen van afval: papier, glas, karton, aanbieden voor een tweede leven.
4. Verbranden van afval: afval zien als een grondstof om energie en warmte op te wekken. Inco materialen aanbieden voor vergisting, met de gassen energie opwekken.
5. Storten van afval: het allerlaatste wat gedaan kan worden.

Deze doelstelling is ook in 2009 weer als uitgangspunt genomen voor het milieubeleid van de Stichting met uitzondering van stap 5, daar is op geen enkel moment gebruik van gemaakt.

Middels de Inkoop Combinatie West Brabant (ICWB, een samenwerkingsverband tussen zorginstellingen binnen Brabant) is een contract afgesloten met een verwerkingsbedrijf, waarbij de uitgangspunten van de Stichting volledig gerealiseerd kunnen worden. Dit contract heeft een looptijd van 3 jaar en zal in augustus 2011 worden herzien.

Gedurende het verslagjaar hebben bij twee locaties aanpassingen plaats gevonden in het afvoervolume van de fracties karton en restafval. De reden daarvan is het grotere aanbod van verpakkingsmateriaal door invoeren systeem van assemblage keukens. Naast een beheersing van de afvalstromen is onderdeel van het milieubeleid de besparing op het energieverbruik. In dit kader zal voor de nieuwbouwlocatie Leuvenaarstraat in 2010 een systeem van warmte-koude opslag in gebruik worden genomen.

## **Geschiedt Wonen voor Iedereen**

De doelstelling van het programma Geschiedt Wonen voor Iedereen (GWI) is om mensen in staat te stellen zo zelfstandig mogelijk te wonen en te leven, ook wanneer zij behoefte krijgen aan begeleiding, ondersteuning of zorg. De geschikte woonplaats ligt daarbij voor veel mensen in de eigen, vertrouwde buurt. Geschiedt wonen voor iedereen levert veilig en goed wonen op voor alle inwoners van Breda. Onderdeel van GWI is dat er in iedere wijk of dorp een zorgkruispunt is. Enkele voorbeelden van onze activiteiten in 2009:

Voor het **centrumgebied**, waar ZBC Elisabeth deel van uitmaakt, is het eerste overleg geweest over het opzetten van het GWI-centrum. Hierbij zijn in een klein gezelschap van verschillende aanbieders op het gebied van wonen, welzijn en zorg afspraken gemaakt hoe de invulling van het gebied eruit zal gaan zien. ZBC Elisabeth is zorgkruispunt voor dit gebied en als zodanig ook voorzitter van het overleg. In 2010 zal er bij de opening van de nieuwbouw aan de Leuvenaarsstraat een convenant liggen en zal het zorgkruispunt gestart zijn.

Voor de locatie **Overakker** wordt een activiteitencentrum ontwikkeld waar men minder met zorg geconfronteerd wordt. Uit een wijk enquête is naar voren gekomen dat wijkbewoners moeite hebben met een bezoek aan zorgcentra omdat ze daar te veel met zorg geconfronteerd worden. Door de verbouwing van de ruimtes kan dit nu vermeden worden. Momenteel vindt er één keer per maand een weekendactiviteit plaats in de vorm van optredens. Doelstelling is om dit uit te breiden naar twee keer per maand.

**Westerwiek** neemt actief deel aan het gemeentelijke programma Geschiedt Wonen voor Iedereen. Samen met Gemeente Breda, SOB, Allee Wonen Singelveste, Wonen Breburg, Surplus-welzijn, Careyn Thuiszorg, Rode Kruis en de Wijkraden.

In 2009 is vooral de intensieve samenwerking met SOB sterk opgepakt wat heeft geleid tot het gezamenlijk verder ontwikkelen van welzijnsactiviteiten en diensten aan wijkbewoners. Vanuit SOB is daarvoor binnen Westeriek een sociaal cultureel werker aangesteld voor het verder ontwikkelen van activiteiten voor de doelgroep uit de GWI-wijk. De sociaal cultureel werker heeft ook als taak de contacten tussen wijkbewoners en het zorgkruispunt te ontwikkelen. Zowel het aantal activiteiten als het aantal bezoekers uit de wijk groeit. Binnen Westeriek hebben we daarbij een verdeling gemaakt in de wijkactiviteiten in het Ontmoetingscentrum onder eindverantwoordelijkheid van het SOB en interne activiteiten met name gericht op de intramurale bewoners in het Atrium. De bewoners van het zorgcentrum zijn ook wijkbewoners en hebben daarmee een nog grotere keuze aan activiteiten en diensten.

Het Wijk Informatie Punt draait ruim een jaar en wordt door wijkbewoners vaker bezocht en goed gewaardeerd. Activiteiten die al lopen zijn:

- open ontmoeting;
- meer bewegen voor ouderen;
- handwerk- knutselgroep;
- bingo;
- jeu de boules;
- koersbal
- en biljarten.

Verder zijn er haal- en brengdiensten zoals:

- eetpunt;
- kapper;
- schoonheidsspecialiste;
- voetzonereflextherapie;
- audioloog;
- prikcentrum;
- bibliotheek;
- boodschappentaxi;
- "markten" met kleding, schoenen en tassen;
- cursus internet, enz.

Buurtten in Tuinzigt en Haagpoort worden opgeknapt en veiliger gemaakt.

Gastvrijheid, veiligheid, sociale contacten, haal- en brengdiensten zijn speerpunten.

Huurders Belangen Commissie (HBC) 't Ahorntje heeft zich in 2009 ook bijzonder ingespannen voor samenwerking met Westerwiek. Zij hebben in samenwerking met de Gemeente Breda een tuinfeest met muziekmiddag georganiseerd voor de bewoners van Westerwiek. Ook heeft HBC 't Ahorntje door allerlei activiteiten en FMO-subsidie voor de wijkbewoners de zogenaamde Silverfit aan Westerwiek geschonken. Silverfit een super modern apparaat waardoor revalideren voor ouderen ook op een leuke manier kan. Middels een 3-maandelijkse Nieuwsbrief en publicaties in wijkbladen en weekbladen wordt de doelgroep geïnformeerd. Een website met de naam WijkWijs is voor Tuinzigt/ Westerpark/ Haagpoort in ontwikkeling.

**De Donk** is actief in twee GWI gebieden te weten Ulvenhout (GWI 14) en Bavel (GWI 15). In beide gebieden is het afgelopen jaar hard gewerkt aan het uitvoeringsplan en het convenant. Deze zijn in januari 2010 voor beide gebieden ondertekend. In beide convenanten staan doelen, prestaties en actiepunten.

Voor Ulvenhout (GWI 14) is De Donk (Stichting Elisabeth) initiatiefnemer of betrokken bij:

- Vervangen van 12 seniorenwoningen in de Gouw/Mouterijstraat;
- Bevorderen van het opplussen van sociale huurwoningen;
- Op naar toewijzingsregeling voor geschikte woningen voor ouderen, zodat hun sociale netwerk behouden blijft;

- Inrichting van het dorpspark;
- Uitwerken van de resultaten van onderzoek SOAB behoefte accommodaties voor welzijnsactiviteiten;
- Afstemming 24-uurs zorgverlening in Ulvenhout;
- Realiseren consultatiebureau 0 – 4 jarige;
- Realiseren consultatiebureau senioren;
- Optimaliseren van het dienstencentrum.

Voor Bavel ( GWI 15 ) is De Donk (stichting Elisabeth) initiatiefnemer of betrokken bij:

- Onderzoek naar de mogelijkheden voor de bouw woonzorgcomplex in centrumgebied;
- Onderzoek van de mogelijkheden tot realiseren geschikte woningen voor ouderen in het centrumgebied;
- Het realiseren van een zorgkruispunt in het centrum van Bavel;
- Vooruitlopend op bouw van een zorgkruispunt realiseren van GWI-functies in en vanuit huidige accommodaties;
- Realiseren van een GWI informatie- en adviespunt voor de inwoners van Bavel;
- Afstemming 24-uurs zorgverlening in Bavel;
- Realiseren consultatiebureau voor senioren;
- Onderzoek naar de mogelijkheden van een Hospice in Bavel.

In 2010 zal bovenstaande verder uitgewerkt worden in actieplannen.

## **Maatschappelijke projecten**

### *Ontwikkelingen in 't Trefpunt op Locatie Overakker*

In december 2009 is 't Trefpunt heropend na een flinke opknopbeurt.

Naast het opknappen van 't Trefpunt zijn nog twee ruimtes opgeknapt de Serre en de Akker. In deze ruimtes vinden groeps- en zorginhoudelijke activiteiten plaats.

Door de extra ruimtes is er voor het restaurant in 't Trefpunt meer ruimte ontstaan om meerdere cliënten te herbergen.

Momenteel maken er ongeveer vijftig cliënten gebruik van het restaurant, waarvan de helft externe cliënten zijn. Zeven dagen per week kan men een maaltijd gebruiken via een keuze buffet. De cliënten zijn hier erg enthousiast over. Ook het avondbuffet wordt drukker bezocht, hier maken gemiddeld twintig personen gebruik van wat ook weer een mix is van interne en externe cliënten. De themamaaltijden worden afwisselend bezocht

met een gemiddelde van vijftientig cliënten. Uitschieter is de vaste vrijdagavond waar men speciaal voor de friet aanschuift met gemiddeld dertig tot veertig gasten.

#### *Maatschappelijk stages Overakker*

Met leerlingen van scholen uit de wijk De Ijpelaar, maar ook met scholen elders in Breda, vinden verschillende projecten plaats. Voorbeelden hiervan zijn het Peuterproject en het Schilder en Muziek-project met de basisschool. Ook ontvangen we regelmatig leerlingen van de opleiding Verzorgen die verschillende schoolopdrachten bij ons uitvoeren en MBVO leerlingen voeren toetsopdrachten bij ons uit voor hun specialisatie manicure en schoonheid. Maatschappelijk stages vinden het hele jaar plaats.

#### *Maatschappelijke stages Vuchterhage*

Ook in 2009 hebben maatschappelijke stages op Vuchterhage plaatsgevonden, door leerlingen van diverse scholen in Breda. De stages variëerden van twee dagen snuffelen/ mee lopen tot vierentachtig uur stage lopen. Ze werden uitgevoerd volgens de vraag en aanbod methode.

- Ongeveer dertig 1<sup>e</sup> jaars leerlingen Sociaal Werk van Avans zijn in september 2009 gestart met hun maatschappelijke stage van vierentachtig uur op Vuchterhage. Zij worden gevraagd ondersteuning te bieden bij groeps- en individuele activiteiten, maar zijn ook in de gelegenheid zich in te schrijven via het bemiddelingsbureau BAS BREDA. Zij gaan hierbij in op de individuele vraag van de cliënt die ondersteuning/begeleiding nodig heeft om bijvoorbeeld boodschappen te doen of een paar uurtjes naar de stad gaan. Dit project loopt tot en met april 2010.
- Leerlingen van het Vitalis college hebben in 2009 drie bijeenkomsten "gezichtsverzorging" georganiseerd.
- Leerlingen van het van Cooth college hebben in 2009 twee activiteiten "hand/nagelverzorging" verzorgd op de locatie Vuchterhage en twee bijeenkomsten op school voor de cliënten van Vuchterhage.
- Ongeveer tien leerlingen van het Newman college hebben een "Oud Hollandse spelenmiddag" georganiseerd.
- Het Onze Lieve Vrouwe Lyceum (OLV) verzorgt al meerdere jaren een activiteit rondom Palmpasen en Kerst.
- Vier leerlingen van het Orion College hebben twee dagen "meegelopen" met de diverse disciplines op de locatie Vuchterhage, vooral ter kennismaking met de doelgroep.

#### **Dagcentrum**

---

In de nieuwbouw van ZBC Elisabeth zal op de begane grond een dagcentrum worden geopend. Hierin zullen de dagbehandeling, de dagverzorging en dagopvang gecombineerd worden met verschillende verenigingen. Het nieuwe dagcentrum wil een verbinding tot stand brengen met de alle inwoners van het centrumgebied. In het dagcentrum zullen dus wijkbewoners, huurders van de servicewoningen aan de Leuvenaarstraat en de deelnemers van de dagbehandeling samenkomen. Maar ook intramurale cliënten zullen welkom zijn. Hierdoor ontstaat er een samensmelting van vele verschillende cliënten, waarbij er een ontschotting plaatsvindt. Met andere stedelijke partijen (bv Surplus Welzijn en Stichting Ouderenwerk Breda, SOB) zal de samenwerking worden aangegaan om ervoor te zorgen dat er een goede organisatie van de activiteiten zal zijn.

### **Overige belangrijke ontwikkelingen op locaties**

#### *Overakker*

Een uitbreiding van de dagverzorging is gerealiseerd, vanaf december 2009 is er naast dagverzorging PG gestart met Dagverzorging somatiek.

#### *Dienstverlening Roeselareflat*

Woningstichting Singelveste en Stichting Elisabeth hebben afspraken gemaakt over de te leveren zorg in de Roeselareflat. Deze flat ligt in het verzorgingsgebied van woonzorgcentrum Vuchterhage en team Noord van Elisabeth Zorg Thuis.

Met de komst van de eerste bewoner van een aangepaste woning in de flat is ook het startsein gegeven aan de 24-uurs alarmopvolging voor de bewoners van deze flat. Alle alarmen komen binnen via de receptie van Vuchterhage.

De hulp wordt l zsm geboden, afhankelijk van de aard van de melding, met als grens een half uur na het binnenkomen van het alarm. De inschatting over de gewenste hulp zal gemaakt moeten worden door een zorgprofessional, zijnde een verzorgende (niveau 3) of verpleegkundige(niveau 4/5). Indien nodig zal tevens een hulpvraag worden doorgegeven aan de alarmcentrale 112 of aan de huisartsenpost. De professional maakt een inschatting over de ernst en spoedeisendheid van de hulpvraag.

### **Stichting Vrienden van Elisabeth**

De Stichting Vrienden van Elisabeth is in 2007 officieel opgericht. Deze stichting zet zich in 'om extra middelen bijeen te brengen om daarmee voor groepen van personen in verpleeg- en/of verzorgingshuizen van Elisabeth activiteiten te ontwikkelen of voorzieningen aan te brengen die niet uit de normale geldmiddelen bekostigd kunnen

worden'. Dat kunnen zaken en activiteiten zijn in het kader van de directe zorg, maar ook zaken van meer algemene aard.

De bestuursleden van Stichting Vrienden van Elisabeth zetten zich er voor in dat vele inwoners van Breda en omgeving en andere betrokkenen bij Stichting Elisabeth zich zullen aanmelden als Vriend van Stichting Elisabeth en door een incidentele of jaarlijkse bijdrage willen helpen die extra zaken te realiseren.

Als eerste en tegelijk grote activiteit is een actie gestart om een groot bedrag bijeen te halen om de herinrichting van de huidige kapel aan de Leuvenaarstraat te bekostigen. Na de vernieuwing krijgt de kapel een multifunctionele bestemming voor de cliënten, voor alle medewerkers en voor de bewoners in de directe omgeving.

Deze actie wordt ondersteund door een Comité van Aanbeveling waarin enkele prominente inwoners van de gemeente Breda zitting hebben genomen.

Eind 2009 waren al enkele aanzienlijke financiële toezeggingen ontvangen en had Stichting Vrienden van Elisabeth een aantal nieuwe 'vrienden' gemaakt!

## 4.7 Financieel beleid

### Het gevoerde beleid

Het financieel beleid werd in 2009 sterk beïnvloed door de gevolgen van de mondiale bancaire en vervolgens brede economische crisis. Voor onze organisatie waren de gevolgen in het bijzonder merkbaar vanwege het wegvallen van de financiering in augustus 2008 voor het grootschalige nieuwbouwproject op de locatie Leuvenaarstraat te Breda. In het jaardocument 2008 hebben wij hierover uitvoerig gerapporteerd. Medio april 2009 konden alle bouwschulden worden voldaan op basis van het krediet voor de eerste fase van het bouwproject beschikbaar gesteld door de Bank Nederlandse Gemeenten.

In deze periode werd door huisbankier Fortis ook duidelijk gemaakt dat de debetfaciliteit in rekening-courant zou worden verlaagd en vervolgens beëindigd. Dit was aanleiding om een nieuwe huisbankier te zoeken die wel bereid was een debetfaciliteit beschikbaar te stellen. Deze werd in het najaar gevonden in de ING bank. Door een strak cash management in het verslagjaar was tegen eind 2009 de oorspronkelijke debetstand van ongeveer € 3 miljoen bij de voormalige huisbankier Fortis volledig afgebouwd en kon met een "blanco rekening" de relatie met ING worden opgebouwd.

Deze ontwikkelingen hebben er toe bijgedragen dat de organisatie zich sterker dan voorheen bewust is geworden van het credo "cash is King". Een goede en gezonde exploitatie is belangrijk maar dan nog ben je er niet. Het financieel beleid is thans nadrukkelijker gericht op de bewaking van voldoende liquide middelen als voorwaarde om het beleid te kunnen realiseren ook in perioden van economische tegenslag. De totale organisatie heeft getoond daadwerkelijk te kunnen inspelen op de oproep om zuinig te zijn. Dat blijkt uit de geringe investeringen buiten de nieuwbouwprojecten en de lagere overige bedrijfskosten. Dit heeft wel gevolgen voor 2010 aangezien het uitstel van investeringen niet kan leiden tot afstel. In het voorjaar van 2010 leidt dit tot een gecontroleerde inhaalslag, zoals voor de verbouwingen van de keukens van Westerwiek en Vuchterhage, de aanschaf van nieuwe cliëntenbussen, enz.

Dat in 2009 veel aandacht besteed is aan het opzetten van een goede liquiditeitbeheersing kan uiteindelijk ons ook tot voordeel strekken gezien de landelijke voornemens om in 2011 het huidige systeem van maandelijkse bevoorschotting voor de AWBZ productie om te zetten naar een afreksysteem achteraf. Dat zal leiden tot een extra beslag op de beschikbare financiering van de instellingen.

Het in korte tijd sterk negatief veranderde klimaat op de kapitaalmarkt voor de financiering in de zorgsector is ook het gevolg van de terugtrekkende bewegingen vanuit de overheid m.b.t. de caresector. In toenemende mate worden de risico's verlegd naar de instellingen zonder dat er sprake is van een duidelijk af- of ombouwscenario. Sprekend voorbeeld was het afschaffen van het oude bouwregime in de caresector per 1 januari 2009 zonder dat daar een ander beleid tegenover staat. Onduidelijkheid is sinds dien troef. Ook niet bevorderlijk om op zo'n moment bouwfinanciering in de zorg te realiseren.

Het is wel een signaal voor de zorginstellingen om de eigen koers voor de toekomst te bepalen waarbij ingespeeld zal moeten worden op een samenleving waarin de collectieve middelen voor welzijn en zorg een minder prominente plaats zullen innemen. Deze omslag van een collectieve naar een meer private financiering van de zorgvraag is beschreven in het businessplan van stichting Elisabeth dat in de zomer van 2009 is opgesteld en na goedkeuring door de Raad van Toezicht in oktober breed is geïntroduceerd binnen de organisatie.

Onze organisatie beschrijft in dit businessplan op welke wijze wij minder afhankelijk willen worden van collectieve en overheidsfinanciering. Kort samengevat is de keuze gericht op de omvorming van zorgverlener sec, naar een brede aanbieder van woon, welzijns en zorgdiensten met als specifieke doelgroep de senior van 55+. In dit jaardocument leest u over de activiteiten die vanaf oktober zijn ondernomen om deze omslag direct te manifesteren bij de ingebruikname van de eerste fase van de nieuwbouw Leuvenaarstraat in de eerste helft van 2010.

In 2009 werd duidelijk dat de financiering van de intramurale AWBZ zorg vanaf 1 januari 2010 gebaseerd zou worden op de systematiek van de ZZP's. Lang bleef onduidelijk wat de omschakeling voor gevolgen zou hebben voor het budget van onze organisatie. Op basis van de eerste indicaties in 2008 werd een negatieve herallocatie van ons intramurale budget verwacht, uiteindelijk bleek dit mee te vallen en resulteerde er een lichte positieve herallocatie voor het budget 2010.

## **Verwachte ontwikkelingen**

Kijken we in dit jaardocument nog kort vooruit dan zijn in 2010 nog de volgende ontwikkelingen m.b.t. het financieel-economisch beleid van belang die voortschrijden op basis van activiteiten ingezet in 2009.

- De financiering van de tweede fase van de nieuwbouw Leuvenaarstraat zal in het voorjaar gerealiseerd moeten worden. Dat zal naar verwachting gerealiseerd worden in de vorm van een PPS (privaat-publieke samenwerking) met een belegger.
- Er zal vanuit de overheid hopelijk duidelijkheid komen aangaande het kapitaalslasten dossier voor de caresector
- De realisatie van de eerste fase nieuwbouw Leuvenaarstraat betekent dat de niet AWBZ activiteiten een belangrijkere rol gaan spelen in de exploitatie van de stichting, ondermeer door de verhuur van 85 servicewoningen
- In september/oktober zal het zorghotel Merlinde van start gaan, weliswaar binnen een aparte rechtspersoon maar verbonden met stichting Elisabeth

## **De resultaten over 2009**

De reguliere exploitatie over 2009 werd afgesloten met een positief resultaat van € 1.151.250

Dat is ruim boven de begroting ( € 127.889 ) en de prognose in het businessplan ( 306.496)

Het strakke en daarmee terughoudende uitgavenpatroon dat in 2009 is gehanteerd in combinatie met eenmalige baten, op basis van de nacalculatie, leidt mede tot dit hoogste positieve resultaat sinds jaren.

## **Toelichting resultaat bestemming**

Het beleid om meer activiteiten te ontwikkelen die niet AWBZ gerelateerd zijn vinden we ook terug in het resultaat. Per saldo is aan het "Niet collectief gefinancierd vrij vermogen" een resultaat van € 255.441 toegevoegd

Het resultaat op de AWBZ activiteiten €895.809 wordt toegevoegd aan :

- Reserve afschrijving instandhouding (€ 496.199)
- Reserve afschrijving inventarissen( €58.879).
- Het restant wordt toegevoegd aan de Reserve aanvaardbare kosten (€ 340.731)

### **Resultaatratio**

<b>Resultaatratio</b>	<b>Vorig jaar</b>	<b>Verslagjaar</b>
Resultaatratio: AWBZ-gefinancierde resultaten	2,2 %	3,1 %

### **Liquiditeit**

<b>Liquiditeit</b>	<b>Vorig jaar</b>	<b>Verslagjaar</b>
Current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden)	0,15	0,11

### **Solvabiliteit**

<b>Solvabiliteit</b>	<b>Vorig jaar</b>	<b>Verslagjaar</b>
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen / balanstotaal)	0,18	0,14
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal opbrengsten)	0,21	0,24

**Jaarrekening 2009**

**Stichting Elisabeth**

**INHOUDSOPGAVE**

**Pagina**

**5.1 Jaarrekening 2009**

5.1.1	Balans per 31 december 2009	88
5.1.2	Resultatenrekening over 2009	89
5.1.3	Kasstroomoverzicht over 2009	90
5.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	91
5.1.5	Toelichting op de balans per 31 december 2009	94
5.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa/(financiële vaste activa)	102
5.1.7	Specificatie ultimo boekjaar onderhanden projecten en gereed gekomen projecten	106
5.1.8	Overzicht langlopende schulden ultimo 2009	108
5.1.9	Toelichting op de resultatenrekening over 2009	109

**5.2 Overige gegevens**

5.2.1	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	119
5.2.2	Statutaire regeling resultaatbestemming	119
5.2.3	Resultaatbestemming	119
5.2.4	Gebeurtenissen na balansdatum	119
5.2.5	Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	119
5.2.6	Accountantsverklaring	120

5.1 JAARREKENING

5.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2009  
(na resultaatsbestemming)

	Ref.	31-dec-09 €	31-dec-08 €
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	0	0
Materiële vaste activa	2	63.263.629	44.348.342
Financiële vaste activa	3	1	29.309
Totaal vaste activa		<u>63.263.630</u>	<u>44.377.651</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	4	0	0
Vorderingen en overlopende activa	5	332.269	907.863
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6	3.026.721	1.921.718
Effecten	7	0	0
Liquide middelen	8	788.359	717.275
Totaal vlottende activa		<u>4.147.349</u>	<u>3.546.856</u>
<b>Totaal Activa</b>		<u>67.410.979</u>	<u>47.924.507</u>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Kapitaal	9	499	499
Collectief gefinancierd gebonden vermogen		8.515.046	7.619.237
Niet collectief gefinancierd vrij vermogen		<u>1.049.541</u>	<u>794.100</u>
Totaal eigen vermogen		9.565.086	8.413.836
<b>Voorzieningen</b>	10	3.980.901	2.891.594
<b>Langlopende schulden</b>	11	17.245.415	13.411.108
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	6	0	0
Kortlopende schulden en overlopende passiva	12	36.619.577	23.207.969
<b>Totaal Passiva</b>		<u>67.410.979</u>	<u>47.924.507</u>

## 5.1.2 RESULTATENREKENING OVER 2009

	Ref.	2009 €	2008 €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie	14	37.057.810	36.374.668
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	15	1.166.583	1.141.451
Overige bedrijfsopbrengsten	16	1.778.881	1.870.648
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>40.003.274</b>	<b>39.386.767</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Personeelskosten	17	26.745.390	25.702.222
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	2.432.246	2.909.322
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	19		
Overige bedrijfskosten	20	8.839.105	9.303.300
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>38.016.741</b>	<b>37.914.844</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		<b>1.986.533</b>	<b>1.471.923</b>
Financiële baten en lasten	21	835.283	663.586
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>		<b>1.151.250</b>	<b>808.337</b>
Buitengewone baten en lasten	22	0	0
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<b>1.151.250</b>	<b>808.337</b>
<b>RESULTAATSBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<b>2009</b> €	<b>2008</b> €
Reserve aanvaardbare kosten		340.731	200.977
Reserve huisvesting zorgsector		0	0
Reserve afschrijving instandhoudingsinvesteringen		496.199	379.091
Reserve afschrijving inventarissen		58.879	10.301
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ prod.		255.441	217.968
		<b>1.151.250</b>	<b>808.337</b>

## 5.1.3 KASSTROOMOVERZICHT

	Ref.	2009	2008
	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		1.986.533	1.471.923
Aanpassingen voor :			
- afschrijvingen	2.303.649		2.674.110
- mutaties voorzieningen	<u>1.089.307</u>		<u>-22.487</u>
		3.392.956	2.651.623
Veranderingen in vlottende middelen:			
- voorraden	0		13.265
- vorderingen	575.594		-79.749
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	-1.105.003		-1.997.297
- kortlopende schulden (excl.schulden aan kredietinstellingen)	<u>-13.202.527</u>		<u>14.491.666</u>
		-13.731.936	12.427.885
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>-8.352.447</u>	<u>16.551.431</u>
Ontvangen interest			0
Betaalde interest	-835.283		-663.586
Buitengewoon resultaat			<u>0</u>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		-835.283	-663.586
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		-9.187.730	15.887.845
Investerings materiële vaste activa	-21.329.641		-18.089.282
Desinvesteringen materiële vaste activa	11.318		833.926
Investerings immateriële vaste activa			0
Desinvesteringen immateriële vaste activa	29.308		
Investerings deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden			0
Mutatie leningen u/g			0
Overige investeringen in financiële vaste activa			<u>235.212</u>
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		-21.289.015	-17.020.144
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Nieuw opgenomen leningen	5.350.000		
Aflossing langlopende schulden	-1.515.693		-859.922
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		3.834.307	-859.922
<b>Mutatie geldmiddelen (inclusief kortlopende schulden aan kredietinstellingen)</b>		<u><u>-26.642.438</u></u>	<u><u>-1.992.221</u></u>

Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

## 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 5.1.4.1 Algemeen

#### **Algemeen**

De activiteiten van Stichting Elisabeth bestaan uit:

- Intramurale verpleeg- en verzorgingszorg
- Extramurale zorgactiviteiten

#### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

#### **Verbonden rechtspersonen**

De stichting heeft de volgende verbonden stichtingen en vennootschappen die niet in de consolidatie betrokken zijn.

- Breedband Breda B.V.

Van elk van deze stichtingen en vennootschappen dient de volgende informatie te worden opgenomen:

- naam en woonplaats: Breedband Breda B.V.
- rechtsvorm: Besloten Vennootschap
- de kernactiviteiten: Datacommunicatie
- de (mate van) zeggenschap die de instelling kan uitoefenen: Minderheidsbelang
- het bedrag van het eigen vermogen 2009: -€ 110.874,=

## 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

#### **Activa en passiva**

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

#### **Immateriële en materiële vaste activa**

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. WTZi-vergunningsplichtige vaste activa worden gewaardeerd tegen de laagste van de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en het goedgekeurde investeringsbedrag. Het meerdere boven het goedgekeurde investeringsbedrag wordt ten laste van de resultatenrekening gebracht.

Voor WTZi-vergunningsplichtige vaste activa, instandhoudingen en WMG-gefinancierde vaste activa waarvoor in de bekostigingssystematiek geen substitutievrijheid bestaat binnen het verkregen budget, is de afschrijvingsperiode gelijk aan de in de bekostigingssystematiek voorgeschreven afschrijvingstermijnen.

Voor die vaste activa waarvoor binnen de bekostigingssystematiek of de verkregen subsidie substitutievrijheid bestaat, zijn de afschrijvingstermijnen gebaseerd op de economische levensduur.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen/zijn deze als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen

#### **Financiële vaste activa**

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

#### **Vorraden**

De aanwezige voorraad wordt niet geactiveerd omdat de voorraad nodig is voor het logistiek proces en niet aangemerkt kan worden als handelsvoorraad

#### **Vorderingen**

Vorderingen worden opgenomen voor de nominale waarde. Een eventuele voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

#### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

#### 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Voorzieningen (algemeen)**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

##### **Voorzieningen (specifiek)**

Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren (zie paragraaf 5.1.5.10)

Jubileumgratificatie gebaseerd op actuarieele uitgangspunten rekeninghoudend met verblijfskans, salarisindexering en contante waarde.

Loondoorbetaling bij ziekte voorziening gevormd voor medewerkers die langdurig ziek zijn.

Hoogte van de voorziening is gebaseerd op de hoogte van de salariskosten inclusief sociale lasten.

#### 5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

##### **Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

##### **Pensioenen**

Stichting Elisabeth heeft voor haar werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen welke afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De regeling is ondergebracht bij het pensioenfonds Zorg en Welzijn.

Stichting Elisabeth heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Elisabeth heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een toegezegde-bijdrage-regeling en heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

#### 5.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt in de volgende segmenten:

- Segment AWBZ activiteiten
- Segment niet AWBZ Woningen Ulvenhout
- Segment niet AWBZ overige activiteiten

Bij de verdeling van de resultatenrekening per bedrijfssegment is zo ver als mogelijk de kosten en baten toegerekend op basis van de activiteiten.

Daarbij zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

De inkomsten van de verschillende activiteiten op basis van kastransacties dan wel facturen.

Kosten op basis van werkelijke toewijsbare kosten dan wel de kosten in het maatschappelijk verkeer.

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## ACTIVA

## 1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-09</u>	<u>31-dec-08</u>
	€	€
Kosten oprichting en uitgifte aandelen	0	0
Kosten van onderzoek en ontwikkeling	0	0
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	0	0
Kosten van goodwill die van derden is verkregen	0	0
Vooruitbetalingen op immateriële activa	0	0
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<u>0</u>	<u>0</u>

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	0	0
Bij: investeringen	0	0
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	0	0
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u>0</u>	<u>0</u>

## 2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-09</u>	<u>31-dec-08</u>
	€	€
Grond	1.190.090	1.190.090
Terreinvoorzieningen	310.325	327.522
Gebouwen	12.396.419	13.507.953
Bouwrente	455.832	473.789
Verbouwingen	1.910.494	2.136.635
Installaties	1.973.365	2.173.873
Onderhanden projecten	41.216.010	20.353.982
Trekkingsrechten	0	0
Instandhouding	2.110.640	2.410.516
Inventaris	1.241.660	1.389.852
Vervoermiddelen	0	0
Automatisering	458.794	384.130
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<u>63.263.629</u>	<u>44.348.342</u>

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	44.348.342	29.767.096
Bij: investeringen	21.329.641	18.089.282
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	2.403.036	2.674.110
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	11.318	833.926
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u>63.263.629</u>	<u>44.348.342</u>

Aanschafwaarde	78.398.512	57.562.818
Cumulatieve herwaarderingen	0	0
Cumulatieve afschrijvingen	15.134.883	13.214.476

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## ACTIVA

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de WTZI-vergunningplichtige vaste activa, de WTZI-meldingsplichtige vaste activa, de WMG-gefinancierde vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 5.1.6. In toelichting 5.1.7 zijn overzichten opgenomen voor de onderhanden en gereedgekomen projecten.

**3. Financiële vaste activa**

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-09</u>	<u>31-dec-08</u>
	€	€
Deelnemingen	1	1
Vorderingen op deelnemingen	[redacted]	[redacted]
Overige effecten	[redacted]	[redacted]
Overige vorderingen	[redacted]	[redacted]
Geactiveerde rente en afschrijvingen	[redacted]	29.308
Totaal financiële vaste activa	<u>1</u>	<u>29.309</u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt :

	<u>€</u>
Boekwaarde per 1 januari 2009	1
Bij: kapitaalstorting	[redacted]
Bij: verstrekte lening	[redacted]
Af: ontvangen aflossing leningen	[redacted]
Af: waardeverminderingen	[redacted]
Boekwaarde per 31 december 2009	<u>1</u>

**Toelichting:**

Het bedrag van de geactiveerde rente en afschrijving, per 31 december € 29.308, is in de nacalculatie 2008 volledig vergoed. Hierdoor is het gehele bedrag overgeboekt naar de exploitatie.

**Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:**

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
				€	€
<b>Rechtstreekse kapitaalbelangen &gt;= 20%:</b>					
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
<b>Zeggenschapsbelangen:</b>					
Breedband B.V.	Datacommunicatie	2.200	12%	-110.874	-27.835
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
<b>Belangen samen met dochtermaatschappijen:</b>					
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
<b>Volledig aansprakelijk vennoot van VoF of CV:</b>					
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

**Toelichting:**

Het eigen vermogen en het resultaat van Breedband B.V. heeft betrekking op de vastgestelde jaarrekening 2009

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

4. Voorraden

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-09</u>	<u>31-dec-08</u>
	€	€
Medische middelen		
Voedingsmiddelen		
Hulpmiddelen		
Overige voorraden:		
Voorraad hotelfunctie		
Vorraden kantoorbenodigdheden en drukwerk		
Vorraden benodigdheden verpleging en verzorging		
Voorraad technische dienst		
overige voorraden		
Af: voorziening		
Totaal voorraden	<u>0</u>	<u>0</u>

5. Vorderingen en overlopende activa

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-09</u>	<u>31-dec-08</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	58.524	53.343
Vorderingen op groepsmaatschappijen		
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
Overige vorderingen:	-404	46.869
Vooruitbetaalde bedragen:	110.433	113.113
Nog te ontvangen bedragen:	41.551	596.109
Overige overlopende activa:	122.165	98.429
Totaal vorderingen en overlopende activa	<u>332.269</u>	<u>907.863</u>

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

6. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en/of schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	t/m 2006	2007	2008	2009	totaal
	€	€	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	236.839	297.008	1.387.871		1.921.718
Financieringsverschil boekjaar				1.594.244	1.594.244
Correcties voorgaande jaren		-41.848	3.393		-38.455
Betalingen/ontvangsten	-236.839	-211.684	-2.263		-450.786
Sub-totaal mutatie boekjaar	-236.839	-253.532	1.130	1.594.244	1.105.003
<b>Saldo per 31 december</b>	0	43.476	1.389.001	1.594.244	3.026.721
Stadium van vaststelling (per erkenning):					
	C	B	B	A	

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling Nza

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2009	2008
	€	€
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	37.096.265	35.394.699
Af: ontvangen voorschotten	35.502.021	34.006.828
Af: overige ontvangsten		
<b>Totaal financieringsverschil</b>	<b>1.594.244</b>	<b>1.387.871</b>

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

7. Effecten

De specificatie is als volgt :



Totaal effecten

<u>31-dec-09</u>	<u>31-dec-08</u>
€	€
<u>0</u>	<u>0</u>

8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt :

Bankrekeningen  
Kassen



Totaal liquide middelen

<u>31-dec-09</u>	<u>31-dec-08</u>
€	€
761.018	692.774
27.341	24.501
<u>788.359</u>	<u>717.275</u>

## 5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## PASSIVA

## 9. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-09</u>	<u>31-dec-08</u>
	€	€
Kapitaal	499	499
Collectief gefinancierd gebonden vermogen	8.515.046	7.619.237
Niet collectief gefinancierd vrij vermogen	1.049.541	794.100
Totaal eigen vermogen	<u>9.565.086</u>	<u>8.413.836</u>

## Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2009</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2009</u>
	€	€	€	€
Kapitaal	499	[redacted]	[redacted]	499
	<u>499</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>499</u>

## Collectief gefinancierd gebonden vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2009</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2009</u>
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten:				
Stichting Elisabeth	2.828.532	340.731	[redacted]	3.169.263
	<u>2.828.532</u>	<u>340.731</u>		<u>3.169.263</u>
Bestemmingsreserves:				
Reserve afschrijving instandhoudingsinvesteringen	2.598.897	496.199	[redacted]	3.095.096
Reserve ziekengeld	0	[redacted]	[redacted]	0
Reserve woon-zorg-welzijn innovatie	301.251	[redacted]	[redacted]	301.251
Reserve huisvesting zorgsector	1.250.000	[redacted]	[redacted]	1.250.000
	<u>4.150.148</u>	<u>496.199</u>		<u>4.646.347</u>
Reserve afschrijving inventarissen:				
Stichting Elisabeth	640.557	58.879	[redacted]	699.436
	<u>640.557</u>	<u>58.879</u>		<u>699.436</u>
Totaal collectief gefinancierd gebonden vermogen	<u>7.619.237</u>	<u>895.809</u>	<u>0</u>	<u>8.515.046</u>

## Niet collectief gefinancierd vrij vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2009</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2009</u>
	€	€	€	€
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Won.Ulvenhout	262.885	75.030	[redacted]	337.915
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ overige	531.215	180.411	[redacted]	711.626
[redacted]				0
[redacted]				0
Totaal niet-collectief gefinancierd vrij vermogen	<u>794.100</u>	<u>255.441</u>	<u>0</u>	<u>1.049.541</u>

5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

10. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2009	Dotatie	Onttrekking	Saldo per 31-dec-2009
	€	€	€	€
<u>Voorziening groot onderhoud:</u>				
AWBZ	1.305.266		589.684	715.582
Niet AWBZ	70.680	32.002	11.636	91.046
Kapel	869.459	22.210	337	891.332
<u>Overige voorzieningen:</u>	0			0
Wachtgeldregelingen/ID-banen	0			0
Voorziening Fusiekosten	100.000			100.000
Voorziening Jubileumuitkering	157.189		36.530	120.659
Voorziening Loondoorbetaling tweede ziekte jaar	389.000	296.000		685.000
Voorziening energie- en huurproject	0	1.377.282		1.377.282
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>2.891.594</b>	<b>1.727.494</b>	<b>638.187</b>	<b>3.980.901</b>

*Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moet worden beschouwd:*

	31-dec-2009
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	442.500
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.538.401
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	460.251

11. Langlopende schulden

*De specificatie is als volgt :*

	31-dec-09	31-dec-08
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	17.245.415	13.411.108
Overige langlopende schulden		
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>17.245.415</b>	<b>13.411.108</b>

*Het verloop is als volgt weer te geven:*

	31-dec-09	31-dec-08
	€	€
Stand per 1 januari	14.271.028	15.128.311
Bij: nieuwe leningen	5.350.000	0
Af: aflossingen	959.920	857.283
<b>Stand per 31 december lopend boekjaar</b>	<b>18.661.108</b>	<b>14.271.028</b>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	1.415.693	859.920
<b>Stand per 31 december lopend boekjaar + 1 jaar</b>	<b>17.245.415</b>	<b>13.411.108</b>

*Toelichting in welke mate het totaal als langlopend moet worden beschouwd:*

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.415.693	859.920
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	17.245.415	13.411.108
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	12.917.782	9.910.190

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar bijlage overzicht langlopende leningen. De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

**5.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS**

**PASSIVA**

**12. Kortlopende schulden en overlopende passiva**

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-09</u>	<u>31-dec-08</u>
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	28.230.257	2.171.897
Bouw Crediteuren	1.738.007	13.383.244
Reguliere Crediteuren	1.313.997	1.003.580
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	1.415.692	859.919
Vakantiegeld	994.000	948.000
Belastingen en sociale premies	965.667	914.024
Schulden terzake pensioenen	440.880	476.180
Vakantiedagen	331.096	332.050
Nog te betalen salarissen	290.339	327.693
Nog te betalen intrest	130.154	83.442
Overige schulden:	13.532	1.043.506
Nog te betalen kosten:	755.956	1.664.434
Vooruitontvangen opbrengsten:		
Overige passiva:		
Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva	<u>36.619.577</u>	<u>23.207.969</u>

**13. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**

**Verloopoverzicht investeringsruimte trekkingsrechten**

Het verloop is als volgt weer te geven :

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Nog niet bestede investeringsruimte per 1 januari	8.498.426	7.739.802
Bij : indexering niet-bestede investeringsruimte	218.410	618.410
Bij : investeringsruimte verslagjaar	60.151	140.214
Af: investeringen verslagjaar		
Beschikbare investeringsruimte 31 december	<u>8.776.987</u>	<u>8.498.426</u>

Gemelde lopende investeringsprojecten leggen het volgende beslag op de beschikbare investeringsruimte

Huurverplichtingen op jaarbasis per 31-12-2009 € 1.694.432,--  
 Investeringsverplichtingen per 31-12-2009 zijn € 28.767.996,-- exclusief BTW  
 Leaseverplichting kopieermachines € 30.000,--

**Toelichting:**

Zie par.5.2.3 voor een toelichting op bovenstaande investering.

## 5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA/FINANCIËLE VASTE ACTIVA op grond van art. 5a Regeling Verslaggeving WTZ

## 5.1.6.1 WTZi-vergunningplichtige vaste activa

	niet-WTZI	Grond	Terrein- voorzieningen	Gebouwen	Bouwrente	Ver- bouwingen	Installaties	Onderhanden Projecten	Subtotaal vergunning
	€	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2009</b>									
- aanschafwaarde	3.482.055	1.174.277	471.586	15.328.980	718.289	3.460.264	5.160.675	20.273.779	50.069.905
- cumulatieve afschrijvingen	823.830		199.516	3.874.539	244.500	1.359.568	3.241.836		9.743.789
Boekwaarde per 1 januari 2009	<u>2.658.225</u>	<u>1.174.277</u>	<u>272.070</u>	<u>11.454.441</u>	<u>473.789</u>	<u>2.100.696</u>	<u>1.918.839</u>	<u>20.273.779</u>	<u>40.326.116</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>									
- investeringen	46.678		2.761	58.639			7.776	20.805.712	20.921.566
- herwaarderingen									0
- afschrijvingen	99.389		16.471	1.125.361	17.957	222.743	231.092		1.713.013
- extra afschrijvingen NZa-goedgekeurd									0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>									
.aanschafwaarde									0
.cumulatieve herwaarderingen									0
.cumulatieve afschrijvingen									0
- <i>desinvesteringen</i>									
aanschafwaarde	360.736						33.803		394.539
cumulatieve herwaarderingen									0
cumulatieve afschrijvingen	360.736						33.803		394.539
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-52.711</u>	<u>0</u>	<u>-13.710</u>	<u>-1.066.722</u>	<u>-17.957</u>	<u>-222.743</u>	<u>-223.316</u>	<u>20.805.712</u>	<u>19.208.553</u>
<b>Stand per 31 december 2009</b>									
- aanschafwaarde	3.167.997	1.174.277	474.347	15.387.619	718.289	3.460.264	5.134.648	41.079.491	70.596.932
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	562.483	0	215.987	4.999.900	262.457	1.582.311	3.439.125	0	11.062.263
Boekwaarde per 31 december 2009	<u>2.605.514</u>	<u>1.174.277</u>	<u>258.360</u>	<u>10.387.719</u>	<u>455.832</u>	<u>1.877.953</u>	<u>1.695.523</u>	<u>41.079.491</u>	<u>59.534.669</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>		0,0%	5,0%	2,0%	2,5%	5,0%	5%-10%		

## 5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA/FINANCIËLE VASTE ACTIVA op grond van art. 5a Regeling Verslaggeving WTZ

## 5.1.6.2 WTZI-meldingsplichtige vaste activa

	Trekkings rechten	Onderhanden Projecten	Subtotaal	Instand- houding	Onderhanden Projecten	Subtotaal	Subtotaal meldings- plichtige activa
	€	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2009</b>							
- aanschafwaarde			0	3.416.298	80.203	3.496.501	3.496.501
- cumulatieve afschrijvingen			0	1.005.782		1.005.782	1.005.782
Boekwaarde per 1 januari 2009	0	0	0	2.410.516	80.203	2.490.719	2.490.719
<b>Mutaties in het boekjaar</b>							
- investeringen			0	16.217	67.634	83.851	83.851
- herwaarderingen			0			0	0
- afschrijvingen			0	316.093		316.093	316.093
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>							
.aanschafwaarde			0			0	0
.cumulatieve herwaarderingen			0			0	0
.cumulatieve afschrijvingen			0			0	0
<i>- desinvesteringen</i>							
aanschafwaarde			0	88.090	11.318	99.408	99.408
cumulatieve herwaarderingen			0			0	0
cumulatieve afschrijvingen			0	88.090		88.090	88.090
per saldo	0	0	0	0	11.318	11.318	11.318
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	0	0	0	-299.876	56.316	-243.560	-243.560
<b>Stand per 31 december 2009</b>							
- aanschafwaarde	0	0	0	3.344.425	136.519	3.480.944	3.480.944
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	1.233.785	0	1.233.785	1.233.785
Boekwaarde per 31 december 2009	0	0	0	2.110.640	136.519	2.247.159	2.247.159
Afschrijvingspercentage				10,0%			

## 5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA/FINANCIËLE VASTE ACTIVA op grond van art. 5a Regeling Verslaggeving WTZ

## 5.1.6.3 WMG-gefinancierde vaste activa

	Inventaris	Vervoer- middelen	Automati- sering	Subtotaal WMG
	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2009</b>				
- aanschafwaarde	3.638.502		357.910	3.996.412
- cumulatieve afschrijvingen	2.263.374		201.531	2.464.905
Boekwaarde per 1 januari 2009	<u>1.375.128</u>	<u>0</u>	<u>156.379</u>	<u>1.531.507</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>				
- investeringen	172.861		151.363	324.224
- herwaarderingen				0
- afschrijvingen	317.035		56.895	373.930
- terugname geheel afgeschreven activa				
.aanschafwaarde				0
.cumulatieve herwaarderingen				0
.cumulatieve afschrijvingen				0
- desinvesteringen				
aanschafwaarde				0
cumulatieve herwaarderingen				0
cumulatieve afschrijvingen				0
per saldo	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-144.174</u>	<u>0</u>	<u>94.468</u>	<u>-49.706</u>
<b>Stand per 31 december 2009</b>				
- aanschafwaarde	3.811.363	0	509.273	4.320.636
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	2.580.409	0	258.426	2.838.835
Boekwaarde per 31 december 2009	<u>1.230.954</u>	<u>0</u>	<u>250.847</u>	<u>1.481.801</u>
Afschrijvingspercentage	10,0%		20,0%	

## 5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA/FINANCIËLE VASTE ACTIVA op grond van art. 5a Regeling Verslaggeving WTZ

## 5.1.6.4 Kleinschalige Woonvoorzieningen

	Grond	Terrein- voorzieningen	Gebouwen	Semi perm. gebouwen	Ver- bouwingen	Installaties	Onderhanden Projecten	Subtotaal Kleinschalige woonvoor- zieningen
	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2009</b>								
- aanschafwaarde								0
- cumulatieve afschrijvingen								0
Boekwaarde per 1 januari 2009	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>								
- investeringen								0
- herwaarderingen								0
- afschrijvingen								0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>								
.aanschafwaarde								0
.cumulatieve herwaarderingen								0
.cumulatieve afschrijvingen								0
<i>- desinvesteringen</i>								
aanschafwaarde								0
cumulatieve herwaarderingen								0
cumulatieve afschrijvingen								0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Stand per 31 december 2009</b>								
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2009	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Afschrijvingspercentage								

---

**Totaal**

---

€

57.562.818  
13.214.476

---

44.348.342

21.329.641  
0  
2.403.036  
0

0  
0  
0

493.947  
0  
482.629  
11.318

---

18.915.287

78.398.512  
0  
15.134.883

---

63.263.629

## 5.1.7.1 SPECIFICATIE ULTIMO BOEKJAAR ONDERHANDEN PROJECTEN

Num- mer	Brief-nummer	Datum	Projectgegevens		Investerings				Goedkeuringen			
			Omschrijving	WTZi-type	t/m 2008	2009	t/m 2009		Nominiaal bedrag	Index	Aangepaste goedkeuring	Jaar van ople- vering
							gereed	onder-handen				
				€	€	€	€	€	€	€	€	
			Herinrichting kapel	B	65.335	30.657		95.992	1.000.000		1.000.000	2008
b05622003n4	22-9-2003		Nieuwbouw Leuv.str	A	20.232.033	2.166.926		22.398.959			0	2011
			Nieuwbouw leuv.str woningen + verhuurbaar	D	0	15.930.307		15.930.307				2012
			Nieuwbouw leuv.str parkeren	D	0	2.648.155		2.648.155				2012
			Zorghotel	A	41.746	11.823		53.569			0	2010
			De Gouw/Mouterij ketels	D	0	46.678	46.678					2009
			De Gouw/Mouterij opknappen	D	0	48.501		48.501				2010
			Verbouwing Overakker	B	0	29.750		29.750				2010
			Aanpassen Trefpunt OV	B	2.459	3.321		5.780	115.000			2010
			Vervangen zusteroproep OV	B	0	4.899	4.899					2009
			Hart v/d wijk VU	B	0	42.188		42.188				2010
			Assemblagekeuken VU	B	6.699	-125.000		-118.301	211.000			2010
			Reparatie zonnecollector WW	B	0	2.793	2.793					2009
			Onvoorzien WW	B	0	5.441	5.441					2009
			Assemblagekeuken WW	B	5.710	75.400		81.110	200.000			2010
			Realiseren div. ruimten WW	B	0	3.084	3.084				0	2009
<b>Totaal</b>						20.353.982	20.924.923	62.895	41.216.010	1.526.000	0	1.000.000

## Legenda

- A WTZI/WMG Vergunningsplichtige activa
- B WTZI/WMG Meldingsplichtige activa
- C WTZI/WMG Gefinancierde activa
- D Niet WTZI/WMG Gefinancierde activa
- E Kleinschalige woonvoorzieningen



## 5.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2009

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2008	Nieuwe leningen in 2009	Aflossing in 2009	Restschuld 31 december 2009	Rest-schuld over 5 jaar	Resteren-de looptijd in jaren eind 2009	Aflossings-wijze	Aflossing 2010	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
Fortis Bank Ned.	8-jun-05	3.718.094	11	Onderhands	3,15%	2.535.052		338.012	2.197.040	506.980	6	Liniair	338.012	Gemeente garantie
Bank Ned. Gem.	30-dec-87	2.168.162	40	Onderhands	4,91%	1.606.596		49.052	1.557.544	1.273.706	19	Annuiteit	51.460	Gemeente garantie
Bank Ned. Gem.	30-dec-88	1.069.560	17	Onderhands	7,30%	29.494		4.916	24.578	0	5	Liniair	4.916	Gemeente garantie
Bank Ned. Gem.	30-dec-04	2.009.112	23	Onderhands	3,27%	1.659.700		87.353	1.572.347	1.135.585	18	Liniair	87.353	Gemeente garantie
Fortis Bank Ned.	15-apr-07	980.949	13	Onderhands	4,84%	888.650		50.784	837.866	528.793	10	Annuiteit	54.149	Hyp.verklaring
Fortis Bank Ned.	29-okt-07	2.570.558	30	Onderhands	5,12%	2.506.294		64.264	2.442.030	2.120.710	28	Liniair	64.264	Hyp.verklaring
Fortis Bank Ned.	29-okt-07	5.310.781	20	Onderhands	4,90%	5.045.242		265.539	4.779.703	3.452.008	18	Liniair	265.539	Hyp.verklaring
Bank Ned. Gem.	14-apr-09	5.000.000	25	Onderhands	4,82%	0	5.000.000	100.000	4.900.000	3.900.000	24	Liniair	200.000	Gemeente garantie
Stichting Vrienden	15-okt-09	350.000	1	Onderhands	4,00%		350.000	0	350.000		0	aflossingsvri	350.000	
								0	0					
								0	0					
								0	0					
								0	0					
								0	0					
								0	0					
								0	0					
<b>Totaal</b>						<b>14.271.028</b>	<b>5.350.000</b>	<b>959.920</b>	<b>18.661.108</b>	<b>12.917.782</b>			<b>1.415.693</b>	

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

5.1.9.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2009

SEGMENT AWBZ ACTIVITEITEN

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie	37.057.810	36.374.668
Niet gebudgetteerde zorgprestaties	1.166.583	1.141.451
Omzet B-segment		
Overige bedrijfsopbrengsten	1.219.116	1.331.134
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<u>39.443.509</u>	<u>38.847.253</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Personeelskosten	26.700.774	25.658.905
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.332.857	2.694.243
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa		
Overige bedrijfskosten	8.807.053	9.372.437
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<u>37.840.684</u>	<u>37.725.585</u>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	1.602.826	1.121.668
Financiële baten en lasten	707.016	531.299
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	895.809	590.369
Buitengewone baten en lasten	■	■
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<u>895.809</u>	<u>590.369</u>
<b>RESULTAATSBESTEMMING</b>		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Reserve aanvaardbare kosten	340.731	200.977
Reserve huisvesting zorgsector	■	■
Reserve afschrijving instandhoudingsinvesteringen	496.199	379.091
Reserve afschrijving inventarissen	58.879	10.301
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Woningen Ulvenhout	■	■
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Overige	■	■
	<u>895.809</u>	<u>590.369</u>

5.1.9.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2009

SEGMENT NIET AWBZ WONINGEN ULVENHOUT

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties		
Omzet B-segment		
Overige bedrijfsopbrengsten	285.175	277.072
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<u>285.175</u>	<u>277.072</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Personeelskosten	18.274	17.742
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	47.283	46.116
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa		
Overige bedrijfskosten	31.713	46.628
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<u>97.270</u>	<u>110.486</u>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	187.905	166.586
Financiële baten en lasten	112.875	116.413
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<u>75.030</u>	<u>50.173</u>
Buitengewone baten en lasten		
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<u><u>75.030</u></u>	<u><u>50.173</u></u>

**RESULTAATSBESTEMMING**

*Het resultaat is als volgt verdeeld:*

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Reserve aanvaardbare kosten		
Reserve afschrijving instandhoudingsinvesteringen		
Reserve afschrijving inventarissen		
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Woningen Ulvenhout	75.030	50.173
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Overige		
	<u><u>75.030</u></u>	<u><u>50.173</u></u>

5.1.9.1 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2009

SEGMENT NIET AWBZ OVERIGE ACTIVITEITEN

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en/of subsidie		
Niet gebudgetteerde zorgprestaties		
Omzet B-segment		
Overige bedrijfsopbrengsten	274.590	262.442
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<u>274.590</u>	<u>262.442</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Personeelskosten	26.342	25.575
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	52.106	168.963
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa		
Overige bedrijfskosten	339	-115.765
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<u>78.787</u>	<u>78.773</u>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	195.803	183.669
Financiële baten en lasten	15.392	15.874
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<u>180.411</u>	<u>167.795</u>
Buitengewone baten en lasten		
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<u><u>180.411</u></u>	<u><u>167.795</u></u>

**RESULTAATSBESTEMMING**

*Het resultaat is als volgt verdeeld:*

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Reserve aanvaardbare kosten		
Reserve afschrijving instandhoudingsinvesteringen		
Reserve afschrijving inventarissen		
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Woningen Ulvenhout		
Reserve exploitatieresultaten niet AWBZ Overige	180.411	167.795
	<u>180.411</u>	<u>167.795</u>
	<u><u>180.411</u></u>	<u><u>167.795</u></u>

5.1.9.2 AANSLUITING TOTAAL RESULTAAT MET RESULTAAT SEGMENTEN

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
<b>Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:</b>		
SEGMENT AWBZ ACTIVITEITEN	895.809	590.369
SEGMENT NIET AWBZ WONINGEN ULVENHOUT	75.030	50.173
SEGMENT NIET AWBZ OVERIGE ACTIVITEITEN	180.411	167.795
	<u>1.151.250</u>	<u>808.337</u>
<b>Resultaat volgens resultatenrekening</b>	<u><u>1.151.250</u></u>	<u><u>808.337</u></u>

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

## 14. Wettelijk budget aanvaardbare kosten

	2009		2008	
	€	€	€	€
<b>Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten voorgaand jaar</b>		36.374.668		34.203.962
Productieafspraken verslagjaar		410.315		-942.390
Overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling	328.965		155.293	
Prijsindexatie materiële kosten	5.958		-90.754	
Groei normatieve kapitaalslasten	24.949		32.755	
		359.872		97.294
Uitbreiding erkenning en toelating:				
- loonkosten	230.239		187.822	
- materiële kosten	231		621.940	
- normatieve kapitaalslasten	101.820		77.322	
		332.290		887.084
Beleidsmaatregelen overheid:				
Zorgvernieuwing (inkl. Intramurale zorgproducten)	137.203		-219.568	
		137.203		-219.568
Nacalculeerbare kapitaalslasten:				
- rente	151.825		311.149	
- afschrijvingen	-114.416		684.329	
- huurkosten	333.796		377.216	
- zorginfrastructuur	27.566			
		398.771		1.372.694
Overige mutaties:				
Extra middelen verpleging	-241.588		85.992	
Vergoeding bij verhuizing	0		-120.000	
Herallocatie ZZP	296.773			
Totaal financieel effect bonus/Malus-regeling	7.929		29.631	
		63.114		-4.377
Sub-totaal wettelijk budget boekjaar		38.076.233		35.394.699
Correcties voorgaande jaren		-1.018.423		979.969
<b>Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten</b>		<b>37.057.810</b>		<b>36.374.668</b>

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

## BATEN

## 15. Toelichting niet-gebudgetteerde zorgprestaties

De specificatie is als volgt :

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Zorgprestaties tussen instellingen		
Zorgprestaties cliënten		
Zorgprestaties derde compartiment		
Persoonsgebonden- en volgende budgetten		
Overige zorgprestaties	1.166.583	1.141.451
Eigen bijdragen cliënten		
Totaal	<u>1.166.583</u>	<u>1.141.451</u>

## 16. Toelichting overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Opbrengsten uit externe maaltijdverstrekkingen	491.128	659.491
Overige dienstverlening:		
Overige subsidies:		
Overige opbrengsten (waaronder uitlenen personeel)	1.287.753	1.211.157
Kassierfunctie		
Totaal	<u>1.778.881</u>	<u>1.870.648</u>

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

## LASTEN

## 17. Personeelskosten

De specificatie is als volgt :

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Lonen en salarissen	19.219.523	18.974.145
Sociale lasten	3.813.702	3.942.799
Pensioenpremie	1.544.170	1.562.006
Andere personeelskosten:	690.454	647.069
	<u>          </u>	<u>          </u>
Sub-totaal	25.267.849	25.126.019
Personeel niet in loondienst	1.477.541	576.203
	<u>          </u>	<u>          </u>
Totaal personeelskosten	<u>26.745.390</u>	<u>25.702.222</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Verpleeghuizen	361	368
Verzorgingshuizen	236	237
	<u>          </u>	<u>          </u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>597</u>	<u>605</u>

## 18. Afschrijvingen vaste activa

De specificatie is als volgt :

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Nacalculeerbare afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	<u>          </u>	<u>          </u>
- materiële vaste activa	1.689.191	1.919.019
- financiële vaste activa	<u>          </u>	<u>          </u>
Overige afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	<u>          </u>	<u>          </u>
- materiële vaste activa	713.747	755.091
Dotatie/vrijval egalisatierekening afschrijvingen instandhouding	<u>          </u>	<u>          </u>
Afschrijving Kapitaalslasten	29.308	235.212
	<u>          </u>	<u>          </u>
Totaal afschrijvingen	<u>2.432.246</u>	<u>2.909.322</u>

## Aansluiting afschrijvingen resultatenrekening - vergoeding nacalculeerbare afschrijvingslasten

	<u>2009</u>
	€
Totaal afschrijvingslasten resultatenrekening	<u>2.432.246</u>
waarvan nacalculeerbare afschrijvingen	<u>1.689.191</u>
In het externe budget verwerkte vergoeding voor nacalculeerbare afschrijvingslasten:	
- WTZi-vergunningplichtige vaste activa	1.613.624
- WTZi-meldingsplichtige vaste activa	316.093
- WMG-gefinancierde vaste activa	373.832
- Kleinschalige Woonvoorzieningen	0
Totaal vergoeding nacalculeerbare afschrijvingslasten (excl. Kapitaalslasten)	<u>2.303.549</u>
Aanschafwaarde desbetreffende vaste activa	75.230.515
Cumulatieve afschrijvingslasten desbetreffende vaste activa	14.572.400
Cumulatieve vergoedingen voor nacalculeerbare afschrijvingslasten desbetreffende vaste activa	<u>          </u>

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

## LASTEN

## 19. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- immateriële vaste activa		
- materiële vaste activa		
Totaal	<u>0</u>	<u>0</u>

## 20. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt :

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.073.012	3.231.091
Algemene kosten	1.735.248	1.115.619
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	714.626	750.784
Onderhoud en energiekosten	1.124.107	1.132.229
Huur en leasing	1.900.640	1.565.329
Dotaties en vrijval voorzieningen	291.472	1.508.248
Totaal bedrijfskosten	<u>8.839.105</u>	<u>9.303.300</u>

**Toelichting:**

De huur van de tijdelijke huisvesting aan de Galderseweg in Breda is hoger dan 2008 door aanpassing van de huur vanaf augustus 2007 i.v.m. noodzakelijke investeringen door de eigenaar van de gebouwen.

## 21. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt :

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Rentebaten		
Resultaat deelnemingen		
Waardeverandering financiële vaste activa en effecten		
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten		
Sub-totaal financiële baten	<u>0</u>	<u>0</u>
Rentelasten	835.283	663.586
Resultaat deelnemingen		
Waardeverandering financiële vaste activa en effecten		
Overige financiële lasten		
Sub-totaal financiële lasten	<u>835.283</u>	<u>663.586</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>835.283</u>	<u>663.586</u>

## 22. Buitengewone baten en lasten

De specificatie is als volgt :

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
	€	€
Buitengewone baten		
Buitengewone lasten		
Totaal buitengewone baten en lasten	<u>0</u>	<u>0</u>

5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

23. Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

De bezoldiging van de bestuurders en gewezen bestuurders van de zorginstelling over het jaar 2009 is als volgt:

	2009	2008	2009	2008
1 Naam	P.H.Smittenaar	P.H.Smittenaar		
2 Aard bestuurder*	S	S		
3 In dienst vanaf (datum)	1-dec-96	1-dec-96		
4 In dienst tot (datum)				
5 Voorzitter	J	J		
6 Als voorzitter in dienst vanaf (datum)				
7 Als voorzitter in dienst tot (datum)				
8 Beëindiging dienstverband ultimo verslagjaar	N	N		
9 Afspraken werktijden	N	N		
10 Deeltijdfactor (percentage)				
11 Brutosalaris	131.435	127.539		
12 Bruto-onkostenvergoeding	1.361	1.361		
13 Werkgeversbijdrage sociale lasten	7.124	7.134		
14 Werkgeversbijdrage pensioen, vut	13.851	13.719		
15 Ontslagvergoeding				
16 Bonussen *)	2.500			
17 Totaal bruto inkomen	156.271	149.753	0	0
18 Cataloguswaarde auto van de zaak				
19 Eigen bijdrage auto van de zaak				
20 Belastbaar loon				

\* S = Statutair bestuurder  
 I = Interim bestuurder  
 N = Niet statutair bestuurder  
 G = Gewezen bestuurder

\*) betreft gratificatie wegens dienstjubileum conform interne regeling voor medewerkers.

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht van de zorginstelling over het jaar 2009 is als volgt:

naam	functie	2009		2008	
		bezoldiging €	belastbaar loon €	bezoldiging €	belastbaar loon €
Dhr.A.A.P.M.van Baal	Toeziçthouder	810		810	
Mw.C.A.van Faassen	Toeziçthouder	810		810	
Dhr.C.J.den Heijer	Toeziçthouder	810		810	
Dhr.drs. J.P.G.M. Renard	Toeziçthouder	810		810	
Dhr.A.J.M. Mol	Toeziçthouder	1.615		1.615	
Dhr.G.A.F. Saes	Toeziçthouder	810		810	
Dhr.Mr.H.W.P.B.Taminiau	Toeziçthouder	810		810	
Dhr.N.G.M.van Os	Toeziçthouder	810		810	
Dhr.Mr.E.F. Kiepe	Toeziçthouder	810		810	
Totaal		<u>8.095</u>	<u>0</u>	<u>8.095</u>	<u>0</u>

**5.1.9 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING**

**24. Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (Wopt)**

De bezoldiging van de functionarissen die over 2008 in het kader van de Wopt verantwoord worden is als volgt:

1 Functionaris (functienaam)				
2 In dienst vanaf (datum)				
3 In dienst tot (datum)				
4 Belastbaar loon (in €)				
5 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar				
6 Uitkeringen in verband met beëindiging van het				
Totaal beloning in kader van de Wopt (4,5 en 6)		<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

Motivatie overschrijdingen van het gemiddeld belastbaar loon van de Ministers:

**Toelichting:**  
n.v.t.

**25. Honoraria accountant**

<b>2009</b>	<b>2008</b>
€	€

De honoraria van de accountant zijn als volgt:

1 Controle van de jaarrekening	34.069	60.358
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	14.480	25.654
3 Fiscale advisering	2.904	5.144
4 Niet controle-diensten	31.934	56.577
Totaal honoraria accountant	<u>83.387</u>	<u>147.733</u>

## 5.2 OVERIGE GEGEVENS

### 5.2.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur heeft de jaarrekening 2009 vastgesteld in de vergadering van 29 april 2010

De raad van toezicht heeft de jaarrekening 2009 goedgekeurd in de vergadering van 10 mei 2010

### 5.2.2 Statutaire regeling resultaatbestemming

Er zijn geen statutaire regelingen van toepassing.

### 5.2.3 Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

### 5.2.4 Gebeurtenissen na balansdatum

Ondanks hetgeen gemeld in het jaardocument 2008 is het niet gelukt om in 2009 de financiering definitief rond te krijgen voor dat deel van de nieuwbouw waarvoor verplichtingen zijn aangegaan. De verwachting is dat dit binnen enkele weken wel zijn beslag zal krijgen.

Van de aangetrokken bouw financiering van € 45.000.000,- is in het eerste kwartaal 2010 het opgenomen deel (€ 28.000.000) geconsolideerd in een langlopende lening met een rente vast periode van 10 jaar.

### 5.2.5 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G. Dhr. Smittenaar

---

Dhr.P.H.Smittenaar (Algemeen Directeur)

W.G. Dhr. Raaijmakers

---

Dhr.C.M.G. Raaijmakers (Voorzitter Raad van Toezicht)

W.G. Dhr. Taminiau

---

Dhr. H.W.P.B. Taminiau (Secretaris Raad van Toezicht)

### 5.2.6 Accountantsverklaring

De accountantsverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

Aan de Raad van Toezicht en  
Raad van Bestuur van  
Stichting Elisabeth  
te Breda

## **ACCOUNTANTSVERKLARING**

### **VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING**

Wij hebben de in dit jaardocument opgenomen jaarrekening 2009, van pagina 87 tot en met pagina 118, van Stichting Elisabeth te Breda bestaande uit de balans per 31 december 2009 en de resultatenrekening over 2009 met de toelichting gecontroleerd.

### ***VERANTWOORDELIJKHEID VAN HET BESTUUR***

De Raad van Bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het maatschappelijk jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling Verslaggeving WTZi. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

### ***VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE ACCOUNTANT***

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de stichting.



Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die de Raad van Bestuur van de stichting heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

**OORDEEL**

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Elisabeth per 31 december 2009 en van het resultaat over 2009 in overeenstemming met de Regeling Verslaggeving WTZi.

**VERKLARING BETREFFENDE ANDERE WETTELIJKE VOORSCHRIFTEN**

Verder vermelden wij dat het maatschappelijk jaarverslag, voor zover wij dit kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening en voldoet aan de in de Regeling Verslaggeving WTZi opgenomen Voorschriften voor de inrichting van het Jaarverslag van Zorginstellingen.

Breda, 29 april 2010

**MAZARS PAARDEKOOPEL HOFFMAN N.V.**

w.g.

W.J.W. van Egeraat RA